

Н. М. Глухенькая

**ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**



**Vědecko vydavatelské centrum «Sociosféra-CZ»
Прага 2014**

УДК 378.4:001

Г55

Г55 Глухенькая Н. М. Исследование систем управления персоналом организации : монография. – Прага : Vědecko vydavatelské centrum «Sociosféra-CZ», 2014. – 96 с.

Рецензенты:

проф., д-р пед. наук **О. В. Пирогова**
(Уральский международный институт туризма);

проф, д-р экон. наук **Е. Г. Князева**
(УрФУ, Высшая школа экономики)

В монографии представлено понимание исследования систем управления персоналом (СУП) организации с использованием научного подхода, предполагающего активное использование всех составляющих методологии исследования. В работе рассмотрены научно-теоретические понятия методологии исследования СУП, а также парадигма и концепция исследования систем управления (ИСУ). Показаны научные направления или подсистемы СУП, относительно которых проведена систематизация научных принципов, подходов и методов для их исследования. Проанализированы выпускные дипломные работы менеджеров по персоналу по количественным и качественным характеристикам методологии ИСУ.

Монография предназначена специалистам в области управления персоналом организации, студентам, магистрантам и преподавателям.

УДК 378.4:001

ISBN 978-80-87966-44-0

© Vědecko vydavatelské centrum
«Sociosféra-CZ», 2014.

© Глухенькая Н. М., 2014.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1. Теоретико-методологические основы исследования систем управления	
1.1. Научно-теоретическое понятие исследования систем управления.....	7
1.2. Теоретико-методологические составляющие исследования систем управления	10
Глава 2. Концепция и методология исследования систем управления персоналом организации	
2.1. Концепция исследования систем управления персоналом организации	20
2.2. Парадигма исследования системы управления персоналом организации	23
2.3. Основные направления исследования систем управления персоналом в организации	25
2.4. Научные подходы к исследованию систем управления персоналом организации	67
2.5. Методы и методики исследования систем управления персоналом организации	70
2.6. Систематизация принципов, подходов и методов по направлениям кадровой политики управления персоналом организации	77
Глава 3. Исследование систем управления персоналом организации при дипломном проектировании	
3.1. Планирование и организация исследования систем управления персоналом предприятия	80
3.2. Анализ исследования дипломных работ по управлению персоналом организации.....	82
Заключение	89
Библиографический список	90

ВВЕДЕНИЕ

В 21 веке большое значение имеет профессионально организованное управление любой системой, в том числе и системой управления предприятием, ключевую роль в которой играет управление людьми, персоналом организации. Исследование систем управления персоналом (СУП) является одним из важных направлений для проектирования, построения и совершенствования СУП. Для исследования систем управления необходимо сформулировать цели, задачи, установить необходимые научно-теоретические закономерности, использовать современные методики, чтобы принять правильные решения. В связи с этим исследователь должен знать как предмет исследования, так и его объект. Объектами ИСУ могут выступать подразделения предприятия, сами предприятия, объединения, отрасли, корпорации, национальные хозяйства, а предметом исследования – СУП или её подсистемы и направления.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что эффективность деятельности, как небольших организаций, так и огромных компаний, во многом зависит от «человеческого капитала», кадрового потенциала предприятия, умения организовать и руководить «кадрами», обеспечивать функционирование и развитие системы управления. На данном этапе развития общества персонал предприятия, «человеческий ресурс» рассматриваются специалистами по управлению персоналом как стратегический резерв для развития не только предприятий, но и национальных отраслей и корпораций, для стабильного существования страны, для занятия лидирующих позиций в мире конкуренции.

В настоящее время невозможно представить управление организацией без специальных научных знаний, практических умений и навыков. Концепции и парадигмы управления СУП опираются на научно-теоретические и методологические основы, разработанные учёными-исследователями систем управления: В. М. Мишиным, С. Л. Гольдштейном, К. В. Балдиным, В. И. Коробко, А. В. Демидовой, В. В. Кафидовым, А. С. Малиным, В. И. Мухиной, М. С. Мотышиной, В. В. Глущенко, З. М. Макашевой, Э. М. Коротковым и другими. Исследования выше указанных авторов посвящены развитию методологической базы, включающей теоретические положения, научные подходы к исследованию систем управления, которые

определяют методы и способы анализа и синтеза, понятие сущности, возможность изменить и усовершенствовать управление системой.

Исследование систем управления (ИСУ) персоналом имеет свою особую специфику, определяющую процессы управления не только персоналом организации, но и внешней среды, которой является само предприятие, а также государство, государственные законы, различные мировые тенденции. Предприятие будет являться для системы управления персоналом микросредой, а государство – макросредой. С одной стороны ИСУ – это деятельность, направленная на исследование системы управления, а с другой – это дисциплина, предметом изучения и исследования которой являются процессы управления, оказывающие организационное воздействие на группу людей, следовательно, на СУП в целом. Умение грамотно применить для исследования систем управления персоналом все возможности складывается из теоретических знаний и практических навыков. Теоретические знания СУП активно развивались и развиваются такими учёными-теоретиками, как А. Я. Кибанов, А. П. Егоршин, Т. Ю. Базаров, В. Р. Веснин, О. С. Виханский, П. В. Журавлев, М. И. Бухалков, Ю. Г. Одегов, Е. Б. Моргунов и другие. Концепция управления, представленная этими авторами, опирается на системный подход в исследовании и развитии СУП, на тщательный анализ всех её подсистем (направлений). К подсистемам СУП относятся кадровая политика предприятия, обеспечение найма и отбора персонала в организации, адаптация персонала, мотивация труда персонала в организации, аттестация персонала, обучение и развитие персонала на предприятии, управление текучестью персонала и другие направления. Все подсистемы СУП могут исследоваться как в рамках самой системы управления персоналом, так и отдельно. При исследовании для каждого направления СУП необходимо применять общие для всей системы научные принципы, подходы и методы, а также специфические для данной подсистемы.

В представленной работе кроме анализа научно-теоретических и методологических особенностей исследования систем управления автором разработана классификация методов для исследования СУП при дипломном проектировании, предложена систематизация научных принципов, подходов и методов исследования в соответствии с направлениями СУП. Дополнительно проведён анализ по количественному и качественному составу

применения методологических составляющих на примере дипломных работ будущих «менеджеров по персоналу».

Представленная монография отражает один из этапов исследования систем управления персоналом, на котором проанализировано применение методологии исследования в выпускных работах студентов. В данном труде использованы также некоторые фрагменты дипломных работ кафедры управления персоналом и психологии, при написании которых исследования велись под руководством автора.

Менеджер по управлению персоналом должен обладать достаточными теоретическими знаниями при научном анализе, проектировании и практическом исследовании систем управления персоналом – для развития и совершенствования СУП.

Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Научно-теоретическое понятие исследования систем управления

Исследование систем управления (ИСУ) имеет два основных значения. Одно из них подразумевает «вид деятельности», другое – образовательную дисциплину педагогического процесса для управленческих и экономических специальностей в вузе.

Развитием теории исследования систем управления занимались и продолжают её совершенствовать учёные В. М. Мишин, С. Л. Гольдштейн, К. В. Балдин, А. В. Демидова, В. В. Кафидов, В. И. Коробко, А. Я. Кибанов, А. С. Малин, В. И. Мухин, З. М. Макашева, М. С. Мотышина, Е. Б. Моргунов, Д. Я. Райгородский, В. В. Глущенко, Э. М. Коротков и другие.

В. М. Мишин так кратко определяет понятие ИСУ: «*Исследование систем управления* является одной из основных дисциплин, формирующих у студентов аналитические качества» [40].

ИСУ как дисциплина имеет объект и предмет изучения и исследования. Объектом ИСУ могут выступать различные системы: социальные, технические, экономические, политические, культурные, образовательные, кадровые и другие, а также совокупность их элементов. Предметами исследования систем управления являются процессы управления, которые оказывают организационное и направляющее воздействие на группу людей и систему в целом, подсистемы ИСУ, структуры, направления, элементы, деятельность людей, их отношения.

Профессиональное и квалифицированное исследование систем управления обеспечивает не только их практическое построение и функционирование, но и развивает непосредственно теорию исследования и совершенствования существующих и новых систем управления.

К научно-теоретическим понятиям дисциплины ИСУ следует в первую очередь отнести такие ключевые слова и термины: система, исследование, управление, подсистема, структура, элемент, компонент, связь, цель, внешняя и внутренняя среда.

Система – это организационное сложное целое, состоящее из множества элементов, расположенных в определённом порядке и

зависящих друг от друга, взаимодействующих между собой при помощи отношений и связей. Система образована для выполнения конкретных целей и задач. В. М. Мишин даёт ей такое определение: «Система – это совокупность целостных упорядоченных взаимосвязанных элементов и подсистем, взаимодействующих между собой и участвующих в том или ином виде в процессе функционирования по обеспечению своего предназначения и достижения какой-либо цели» [40]. Достаточно кратко и лаконично определение системы даёт Е. Б. Моргунов: «Система – это целостность, определяемая некоторой организующей общностью этого целого» [42]. Всякая система, политическая или экономическая, биологическая или социальная, экономическая или ещё какая-либо, может быть как искусственно созданной, так и естественной. Система может состоять или содержать несколько подсистем, относительно самостоятельных частей, которые сами обладают внутренней *структурой*, то есть совокупностью элементов и связей между ними. «*Элемент* – это простейшая часть системы, не имеющая внутреннего строения, которая при разложении на части более не дифференцируется» [42]. Элементы системы связаны между собой, взаимодействуют, дополняют друг друга. Такое влияние называется «*связь*». Связи между элементами системы бывают внешние, внутренние, прямые, обратные, комбинированные и другие. Группа элементов, образующая целую часть системы, называется «*компонент*». Тем не менее, любая система вызывает интерес людей, особенно специалистов-исследователей.

Исследование – это познание какого-либо объекта с целью получения новых знаний о данном объекте, законов его возникновения, функционирования, развития для последующего применения полученных знаний, как в теории, так и в практике. «В общем случае исследование может пониматься как научный труд или научное изучение...» [40]. В зависимости от многих факторов исследование системы может быть теоретическим, практическим, фундаментальным, поисковым, прикладным, текущим, перспективным, локальным, лабораторным и другим, но его результат часто обусловлен управлением процесса исследования.

«*Управление* – сложный и многообразный вид человеческой деятельности. Только рациональная, гибкая, надёжная структура СУ, чёткое распределение функций, прав и обязанностей между

органами управления, продуманная её технология, своевременное поступление необходимой информации позволяют эффективно действовать на любом уровне системы управления» [40]. З. М. Макашева формулирует: «*Управление* – это целенаправленное воздействие на коллективы людей для достижения поставленной цели» [36]. Понятие «управление» все учёные-теоретики, исследователи-практики, педагоги, менеджеры, руководители естественно связывают с разумной деятельностью человека, с его направляющими усилиями и возможностями, которые зависят также и от различных внешних воздействий. Поэтому автор делает следующий вывод: *исследование систем управления* – это вид деятельности, который направлен на развитие и совершенствование системы *управления* людьми в соответствии с постоянно меняющимися внешними и внутренними условиями среды для получения более глубоких знаний о законах существования, планирования и организации системы.

Внутренняя среда – это структура, которая охватывает систему, все подсистемы, элементы и связи между ними, то есть всё, что входит в её состав. Внутреннюю среду определяют цели, задачи, технологии, люди и другие составляющие. «Цель – желаемый результат исследования или деятельности» [36]. Цель исследования системы управления делится на задачи или подцели. Для решения поставленных исследователем задач используются необходимые технологии и методики, элементами которых являются способы и методы, а их сущность определяют выбранные специалистами подходы и принципы. Структура системы в зависимости от сущности управления может быть горизонтальной, вертикальной, комбинированной или специализированной.

Внешняя среда включает окружение исследуемого объекта (системы), то есть всё то, что не входит в него непосредственно, но с ним взаимодействует и на него влияет. Внешнюю среду определяют условия и факторы, которые существуют в окружающей среде независимо от деятельности исследуемой системы. Внешняя среда подразделяется на макро- и микросреду. *Микросреда* – среда прямого воздействия – это ближайшее окружение, влияющее непосредственно на систему или объект исследования. *Макросреда* – среда косвенного воздействия, – это «дальнее» окружение, косвенно влияющее на систему. К факторам, которые

характеризуют внешнюю среду, относятся её подвижность, сложность, неопределённость, враждебность, разнообразие.

Профессиональное и квалифицированное исследование систем управления направлено не только на совершенствование функционирования всей системы или какой-то её части, оно ещё и развивает теоретическую базу ИСУ.

Исследование систем управления всегда целенаправленно, то есть имеет главную цель, которая подразделяется на более простые цели или *подцели*, называемые задачами. *Цель* – это результат анализа деятельности системы или конечный результат исследования системы управления. ИСУ как научно-практическая дисциплина также имеет свою научно обоснованную, постоянно развивающуюся методологию, содержащую следующие основные составляющие: научно-методологические и научно-теоретические положения, принципы, подходы и методы исследования.

По мнению одного из ведущих российских учёных-педагогов В. И. Загвязинского, можно полагать, что «новое... – это не только идеи, подходы, методы, технологии работы с человеком или коллективом (их изучение, совершенствование, преобразование), которые в представленном виде, в подобных сочетаниях ещё не выдвигались, но и тот комплекс элементов или отдельные элементы обучения и воспитания, которые несут в себе прогрессивное начало, позволяющее в изменяющихся условиях и ситуациях достаточно эффективно, по крайней мере, эффективнее, чем раньше, решать задачи воспитания и образования» [19].

1.2. Теоретико-методологические составляющие исследования систем управления

Методологию исследования систем управления представляют теоретические положения, принципы, подходы и методы, которые тесно связаны с концепцией ИСУ. Знание методологии необходимо для успешного проведения исследования и получения достоверных результатов, которые являются основанием для проектирования, построения, организации и совершенствования систем управления.

«*Методологические положения* исследования – научные, обоснованно сформулированные утверждения (положения) о совокуп-

ности принципов, методов, форм и средств логической организации и проведения исследовательской деятельности» [9]. Конечно, теоретико-методологические положения это не догмы, они совершенствуются, дополняются и развиваются, иногда опровергаются учёными и практиками, то есть находятся в постоянной динамике.

Принципы исследования, будучи важнейшей категорией методологии, представляют собой базовые правила, основу действий, сущность и исходные положения, используемые при осуществлении познавательной деятельности. Игнорирование принципов исследования ведёт к непредсказуемости результатов, ошибкам и потере времени как у начинающих исследователей, так и у имеющих опыт специалистов.

В результате анализа научно-теоретических источников по системам управления [24, 37, 41, 9] выделены основные принципы исследования СУ, которые показаны в таблице 1.

Т а б л и ц а 1

Принципы исследования систем управления

№ п/п	Принципы ИСУ	Сущность принципов ИСУ
1	Принцип системности	Исследование систем управления как единого и целостного явления, входящего в систему организации (предприятия), состоящую из подсистем, элементов и связей
2	Принцип объективности	Исследование систем управления осуществляется на основе научной корректности и соответствия реальности, беспристрастности и непредвзятости, подбором исполнителей необходимой квалификации
3	Принцип научности	Исследование проводится на основе современных достижений науки и практики с учётом современных подходов и методов, современных законов и закономерностей управления познавательными процессами

4	Принцип функциональности	Соответствие рыночным отношениям, собственности и уровням управления
5	Принцип экономической целесообразности	Исследование должно стремиться к снижению затрат и повышению эффективности
6	Принцип ответственности	Обеспечивается индивидуальностью, профессионализмом исследователя, коллективной ответственностью исследовательской группы
7	Принцип согласованности	Обеспечивает согласованность между различными звеньями системы управления и с основными целями, задачами, стратегией и тактикой организации, её функционированием
8	Принцип оптимальности	Многовариантная проработка предложений и выбор наиболее рационального варианта исследования

Принципы исследования систем управления взаимосвязаны между собой, дополняют друг друга и вместе представляют определенную систему правил, определяющих достоверность результатов исследования.

Подходы определяют направленность исследования. Общие подходы могут быть теоретическими, фундаментальными, эмпирическими, прикладными и комбинированными. Выбор подходов зависит как от цели исследования, так и от наличия информации об объекте и предмете исследования. Подход также определяет задачи исследования систем управления. Подходы могут быть системными или аспектными. Подходы самым тесным образом связаны с концепцией и стратегией исследования. Перечень научных подходов для выбора направлений исследования систем управления представлен в таблице 2, он определён в результате анализа теоретических и научно-методических работ [40, 1, 9, 24, 25, 41].

Т а б л и ц а 2

Подходы для исследования систем управления

№ п/п	Подходы ИСУ	Сущность подходов ИСУ
1	Системный подход	Методологический, фундаментальный подход, изучающий объект (систему) как единое целое
2	Ситуационный подход	Подход срочного принятия решений при быстротечном изменении окружающей среды
3	Эмпирический подход	Подход, при котором объект исследуется на основе уже имеющегося опыта
4	Социотехнический подход	Подход, который создаёт условия для приспособления человека к технике с целью увеличения эффективности производства
5	Операционный подход	Подход, в котором выделяются функции работы для анализа процесса управления
6	Процессный подход	Подход, который направлен на детальное изучение процесса производства исследуемого объекта и его анализ
7	Функциональный подход	Рассмотрение исследуемой системы с позиции внешней среды
8	Параметрический подход	Исследование и классифицирование определённых параметров элементов и подсистем
9	Целевой подход	Подход, ориентированный на поставленные перед исследователем цели на основе глубокого анализа всех потенциальных возможностей (кадровых, временных, финансовых, организационных)
10	Информационный подход	Подход, исследующий информационное обеспечение системы и документооборот в ней

11	Рефлексивный подход	Систематизированная и доступная объективная информация о внутренней среде на основе рефлексии предприятия, системы (самоанализ, саморазвитие, осмысление и осознание, критический анализ содержания и методов, раскрывающих внутреннее содержание системы)
12	Системно-структурный подход	Подход, при котором, с одной стороны, рассматривается система в целом, с другой – составляющие её элементы
13	Поведенческий подход	Анализ поведения людей, участников системы, прогнозирование их дальнейших действий, предложение новых отношений и др.
14	Математический подход	Количественная оценка явлений и процессов
15	Комплексный подход	Изучение и разработка мер по совершенствованию всей системы управления или её части с использованием нескольких подходов
16	Компетентный подход	Исследование субъектно-деятельностного потенциала руководителя (личности)
17	Анализ межличностных отношений и группового поведения (поход)	Подход, основой которого является изучение формальных и неформальных групп, лидеров в организации, горизонтальных, вертикальных связей, систем мотивации и стимулирования, видов власти
18	Формирование корпоративной культуры	Изучение или внедрение традиций, ценностей, символов, убеждений, формального и неформального поведения членов организации
19	Общая теория систем (ОТС- подход)	Подход к науке о системах, выдвинутый австрийским биологом

		Л. Берталанфи, то есть отыскание структурного сходства законов для систем любой природы
20	Теория принятия решений и эффективных коммуникаций (подход)	Подход соответствия организационных и информационных структур. Для эффективного управления информация должна обладать достоверностью, ясностью, своевременностью, полнотой, оперативностью, надёжностью
21	Моделирование (подход и метод)	Подход построения модели организации, в которой отражаются все элементы, взаимосвязи, закономерности. Может осуществляться в виде формул, рисунков, схем, графиков и др.
22	Стратегический подход	Сущность подхода состоит в научном прогнозировании будущего состояния системы управления
23	Экзистенциальный подход	Опирается на психологию личности, когда духовные ценности играют определяющую роль
24	Деятельностно-специфический подход	Учитывает специфику организации и её составляющих, а также направление деятельности системы
25	Интегративный подход	Исследует развитие организации в целом, удовлетворённость работников системой управления организации

Выбор подхода исследования является направляющим и определяющим относительные границы исследования, исключает возможность «объять необъятное», отклониться в сторону, а также предполагает использование необходимых способов и методов для анализа системы.

Методы исследования – совокупность целенаправленных действий и способов получения новых знаний об определённом предмете соответствующего объекта изучения и познания. Методы исследования систем управления достаточно разнообразны, некоторые

из них известны с древних времен (беседа, наблюдение) и успешно применяются в современном мире, другие появились в настоящее время, но все они постоянно анализируются, совершенствуются, определяют методику исследования. В таблице 3 приведены классификации, составленные на основании литературных источников В. Т. Мишина, М. С. Мотышиной, А. Я. Кибанова [40, 42, 24].

Т а б л и ц а 3

Классификации методов исследования и построения
систем управления

№ п/п	Автор классификации	Группа методов ИСУ	Методы ИСУ
1	Классификация В. Т. Мишина	а) теоретические методы	Базовые (формализации, аксиоматизации, идеализации и др.); линейного программирования; статистические; графические; точечной интерполяции (метод Монте-Карло); базовые методы
2	То же	б) логико-интуитивные	Экспертные (ранжирования, оценивания, бальные тестирования, сопоставлений, сравнения, и др.); тестирования; матричные; анализа; структуризации («дерево целей»); творческих совещаний (КГИ, «мозговой штурм», игры и др.)
3	То же	в) эмпирические	Наблюдения; изучения документов; сравнения; измерений; эксперимента

4	То же	г) комплексно-комбинированные	Абстрагирования; системного анализа и синтеза; факторного и корреляционного анализа; параметрические (количественные и качественные); квалитетические
5	Классификация М. С. Мотышиной	а) формализованные	Аналитические; экономико-статистические; логические; информационные
6	То же	б) экспертные	Экспертных оценок; индивидуальной экспертизы (анкетирование, опрос, беседа, интервью, наблюдение и др.); коллективной экспертизы (совещаний, «Дельфи», КГИ, «мозговая атака», «круглый стол», эвристические методы и др.)
7	То же	в) комбинированные	Экспертные системы; интеллектуальные методы исследований; «генетические алгоритмы» (адаптивный поиск, многопараметрическая оптимизация); нечеткие регуляторы и нейронные системы
8	Классификация А. Я. Кибанова	а) методы обследования (сбора данных)	Самообследование; интервьюирование, беседа;

			активное наблюдение; моментное наблюдение; анкетирование; изучение документов; функционально-стоимостный анализ (ФСА)
9	То же	б) методы анализа	Системный, экономический, декомпозиция, сравнение, последовательная постановка и структуризация целей, экспертно-аналитический, динамический, нормативный, параметрический, моделирование, балансовый, опытный, матричный, главный компонент, корреляционный и регрессионный, ФСА
10	То же	в) методы формирования	«Системный подход», метод аналогий, экспертно-аналитический, параметрический, блочный, моделирование, ФСА, структуризация целей, творческое совещание, коллективный блокнот, метод контрольных вопросов, морфологический анализ
11	То же	г) методы обоснования	Метод аналогий, сравнений, норматив-

			ный, экспертно-аналитический, моделирование, расчётный, ФСА
12	То же	д) методы внедрения	Обучение, переподготовка и повышение квалификации, материальное и моральное стимулирование, ФСА

Исследование систем управления всегда имеет цель, которая делится на подцели или задачи. В зависимости от поставленной цели и задач исследования подразделяются на теоретические, эмпирические и прикладные. По сущности и необходимости исследования направлены на планирование, построение, укрепление, развитие, совершенствование и функционирование системы.

Теоретическое и практическое исследование систем управления, изучение и определение взаимосвязей и взаимозависимости всех явлений и процессов, протекающих в системе, – это труднейшая область человеческой деятельности. Результаты этой деятельности зависят от степени овладения методологией исследования, анализа и синтеза СУ и её подсистем, элементов, связей, следовательно, законами или принципами построения и функционирования системы управления, а также во многом – от способов, применяемых методов и специфических методик исследования. Так, система управления персоналом организации является одной из систем управления вообще, и для её исследования применима большая часть подходов и методов ИСУ, но она имеет и свои специфические особенности, которые требуют профессионального подхода, своей концепции и собственной современной методологии.

Глава 2. КОНЦЕПЦИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Концепция исследования систем управления персоналом организации

«Концепция исследования представляет собой систему основополагающих взглядов, идей и принципов исследования, определяющих подход к исследовательской работе и организации её проведения, способствующих разрешению проблем» [42]. Такое определение концепции в полной мере подходит и к исследованию систем управления персоналом предприятия, организации.

Теоретики развития системы управления персоналом – А. Я. Кибанов, Т. Ю. Базаров, В. Р. Веснин, О. С. Виханский, А. П. Егоршин, П. В. Журавлев, Ю. Г. Одегов, Е. Б. Моргунов и другие рассматривают концепцию управления персоналом с точки зрения системного подхода к управлению организацией и персоналом предприятия. А. Я. Кибанов даёт следующее определение концепции управления персоналом организации: это «система теоретико-методологических взглядов на понимание сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма её реализации в конкретных условиях функционирования организаций» [24]. А. П. Егоршин предлагает целую классификацию концепций СУП в виде «квадрата», то есть четырёх основных концепций:

- управление трудовыми ресурсами;
- управление персоналом;
- управление человеческими ресурсами;
- социальный менеджмент [18].

Он утверждает, что «передовые предприятия и организации России» используют в качестве базовых концепций управление персоналом или управление человеческими ресурсами [17, 18]. Концепцию управления персоналом он представляет в виде системы, состоящей из семи взаимосвязанных подсистем:

- собственно концепции управления персоналом;
- кадровой политики;

- подбора персонала;
- оценки персонала;
- расстановки персонала;
- адаптации персонала;
- обучения персонала.

В данной системе концепция управления персоналом представляет «рынок трудовых ресурсов, классификацию персонала по категориям и взаимосвязь подсистем» [18]. На взгляд автора, ключевую роль в такой системе играет кадровая политика.

Кадровая политика предприятия должна быть направлена не только на достижение главной цели предприятия соответствовать его основной стратегии развития, но и определять разумное руководство основным богатством любой организации – людьми, или осуществлять грамотно и достойно управление персоналом. Для этого необходимо профессионально разбираться в современной кадровой политике организации, предприятия, компании. При решении имеющихся производственных задач следует проводить специалистам-системщикам регулярный анализ кадровой политики с исследованием системы управления персоналом и вносить необходимые коррективы. Для исследования систем управления персоналом, как и для многих других систем управления, на современном этапе развития общества существует много разнообразных подходов и методов, которые могут помочь качественно и достаточно оперативно исследовать любую систему управления. По мнению В. М. Мишина, одним из универсальных способов исследования является системный подход, который, в свою очередь, включает много других интересных подходов, имеющих более узкую направленность, то есть носит интегративно-конвергенциальный характер.

Система управления персоналом является одной из основных подсистем системы управления предприятием, организацией, компанией. Следовательно, её исследование становится необходимой реальностью для будущих специалистов по управлению персоналом, то есть «менеджеров по персоналу». Особенно актуальной проблема качественного исследования системы управления персоналом организации становится на этапе завершения обучения в учебном заведении при выполнении выпускной аттестационной работы на основе анализа существующей кадровой службы конкретного предприятия или выполнении дипломного проектирования.

Исследование систем управления персоналом также необходимо рассматривать как вид деятельности, направленной на развитие и совершенствование управления в соответствии с постоянно меняющимися внешними и внутренними условиями. Значимость систем управления персоналом в организации трудно переоценить, поэтому специалисты в области менеджмента должны обладать знаниями, умениями и навыками их исследования, владеть достаточными компетенциями в области управления и коммуникации. Квалифицированно проведённые исследовательские работы способствуют развитию теории, совершенствованию практики построения новых систем и корректированию действующих, созданию условий для их функционирования в дальнейшем.

Систему управления персоналом организации с позиции системного подхода следует исследовать как структуру, состоящую из множества подсистем, компонентов, элементов и связей между ними. Систему управления персоналом также можно представить в виде большого количества направлений, каждое из которых само может представлять самостоятельную систему или её часть (подсистему). На взгляд автора, интегрирующим направлением СУП является кадровая политика, осуществляемая руководством предприятия или системы.

Кадровая политика предприятия – это основа стратегии предприятия. Её генеральное направление, методология исследования и совершенствования объекта, сохранение кадрового потенциала – постоянная реакция на внешнюю среду, окружающую организацию.

Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, способного наилучшим образом содействовать укреплению и решению общих целей и задач организации, её работников, персонала предприятия и его руководства.

Опыт крупных компаний и отечественных и зарубежных исследователей кадровой политики предполагает, что проблемы управления организациями будут в первую очередь лежать в области управления кадрами, человеческими ресурсами, персоналом предприятия. Таким образом, кадровая политика формирует систему работы с кадрами, определяет социально-экономическую составляющую, опираясь на действующее законодательство.

Специалисты по управлению персоналом предприятия А. Я. Кибанов, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин, Ю. Г. Одегов,

А. П. Егоршин, М. И. Бухалков, В. Р. Веснин рассматривают следующие типы кадровой политики: пассивную, реактивную, превентивную, активную, открытую и закрытую, в зависимости от уровня осознанности, правил и норм и степени открытости организации.

Часто кадровая политика предприятия зависит от субъективных представлений руководителей предприятия о системе управления персоналом. По мнению Е. Б. Моргунова, «часто нововведения в организации осуществляются методом проб и ошибок» [41]. Он считает, что исследование СУП должно осуществляться на профессиональном уровне. Концепция исследования СУП – это исследование всей системы кадровой политики предприятия, её направлений, подсистем, элементов и связей и разработка предложений и рекомендаций для её совершенствования, основанное на научных подходах, принципах и методах.

2.2. Парадигма исследования системы управления персоналом организации

Управление персоналом организации – сложный, но необходимый вид человеческой деятельности, который направлен на решение генеральной цели предприятия и поставленных для решения этой цели собственных задач, по развитию кадровой службы для обеспечения человеческого ресурса организации.

«Парадигма (греч. *paradeigma* – пример, образец) в философии, социологии – исходная концептуальная схема, модель постановки проблемы и их решения, методов исследования, господствующих в течение определённого исторического периода в научном сообществе» [80]. Исходя из этого видения предмета развития парадигмы управления персоналом, автором представлен краткий экскурс становления системы управления персоналом (СУП) в период с начала прошлого века по настоящее время. Известно, что в 1900 году Б. Ф. Гудриг, американский бизнесмен, открыл на своём предприятии первое бюро по найму работников, а в 1910 году на фирме «Плимилтон пресс» был создан отдел кадров [26]. Затем продолжилось развитие служб управления персоналом. Модернизация производства, развитие технологий оказывали решающее влияние на совершенствование СУП, активно внедрялась система материального стимулирования, найма и отбора сотрудников, разрабатыва-

лись регламентирующие документы, постепенно возрастала роль персонала предприятия, но в тоже время формировался бюрократический механизм управления работниками организации.

Во второй половине XX столетия управление персоналом становится важным фактором, влияющим на эффективность деятельности всей организации или компании, её перспективным резервом. В настоящий период, в условиях жёсткой конкуренции, СУП составляет одну из ключевых позиций управления организацией. Учёные, исследователи, специалисты, занимающиеся анализом кадровой политики, рассматривают управление персоналом и человеческими ресурсами как одну из подсистем, входящих в систему организации, компании, холдинга.

В основе современной парадигмы управления персоналом лежит кадровая политика, то есть «генеральное направление кадровой работы», её методология и стратегия развития и совершенствования системы управления человеческими ресурсами. Возвращаясь к исходному понятию парадигмы, можно рассматривать концептуальные теории СУП, её модели развития, методы исследования или систему методов в определённые исторические периоды. Наиболее информативной, по мнению автора, является представление моделей развития организации, предложенное Е. Б. Моргуновым [41]. Начинается данный период с модели А. Даунса, называемой «Движение силы роста» (1967 г.) и завершается «Интеграционной моделью» (1983) Р. Куинна и К. Камерона, которая обобщает предыдущие модели развития организации – Г. Липпита и У. Шмидта, Д. Каца и Р. Кана, И. Адизеса и других учёных. Опираясь на представленную «историческую последовательность» американских моделей развития организации в промежутке с 1967 по 1983 год, можно выделить единую парадигму управления персоналом, которая предшествует современному её состоянию. Соответственно систему управления персоналом следует обозначить как активно-растущую.

С 90-х годов XX века, на взгляд автора, парадигма СУП видоизменяется, что проявляется в систематизации накопленных знаний и опыта. Одновременно происходит процесс как интеграции, так и дифференциации различных направлений в кадровой политике предприятий, следовательно, и в системе управления персоналом. XXI век начинает диктовать свои правила. В настоящее время бурно развиваются экономические связи на международном уровне,

происходит всемирная глобализация производства, идёт гласная и негласная борьба за природные и человеческие ресурсы. Управление персоналом выходит на новый качественный уровень, когда «кадры решают всё». Это рождает новые проблемы и задачи, которые следует решать с помощью научных подходов и инновационных методов. Высококвалифицированный персонал становится дефицитным, штучным товаром, в котором заинтересованы не только отдельные организации, но и международные корпорации. Основным критерием становится не количество, а качество человеческих ресурсов. Также следует учесть, что «В общей системе управления предприятием важную, иногда и стратегическую роль играет система управления персоналом» [11].

По мнению А. Я. Кибанова, В. Г. Коноваловой, М. В. Ушаковой, история «управления персоналом как отрасли науки является основой формирования науки об управлении...» [26]. Соглашаясь с данным утверждением, можно добавить, что наука об управлении персоналом в настоящий период настолько разветвлена и интегрирована с другими дисциплинами, что сложно определить её границы. Следовательно, на развитие парадигмы СУП имеют влияние технические, экономические, социальные и другие науки.

Парадигма управления персоналом организации, компании переходит в новое научное русло, которой характерны:

- инновационное многообразие моделей и систем управления персоналом организации;
- качественный инновационно-стратегический подход в управлении СУП;
- научно-обоснованная интеграционно-развивающаяся система методов и методик управления персоналом.

Парадигму управления персоналом организаций и компаний в XXI веке, несомненно, ждут интересные и неожиданные изменения.

2. 3. Основные направления исследования систем управления персоналом в организации

Система управления персоналом организации, как любая система управления, имеет собственную теоретическую концепцию, достаточно развитую методологию, а также обширный практический опыт, который опровергает, или подтверждает име-

ющиеся и разрабатываемые теоретические положения. «Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы – методы построения системы управления персоналом» [26]. Система управления персоналом рассматривается А. Я. Кибановым, Т. Ю. Базаровым, А. П. Егоршиным, Е. В. Масловым, Ю. Г. Одеговым, Е. Б. Моргуновым, В. Р. Весниным как структура, состоящая из множества подсистем и связей между ними. «Систему управления персоналом также можно представить в виде большого количества направлений, каждое из которых само может представлять самостоятельную систему или её часть (подсистему)» [9]. К основным подсистемам СУП следует отнести следующие направления:

- организация системы управления персоналом на предприятии;
- найм и отбор персонала в организацию;
- адаптация персонала в организации;
- мотивация труда персонала в организации;
- обучение и развитие персонала организации;
- аттестация персонала организации;
- управление текучестью персонала в организации;
- организационная культура персонала организации;
- закрепление молодых специалистов в организации;
- кадровый документооборот в организации;
- социально-психологический климат в организации;
- роль руководителя в организации;
- кадровая политика в организации.

Рассмотрим перечисленные выше направления СУП более подробно.

Организация системы управления персоналом на предприятии играет очень важную роль в достижении основной цели предприятия – получения прибыли. Организацию СУП можно разделить на четыре периода или стадии:

- подготовительный период;
- проектно-исследовательский период;
- период становления и внедрения;
- период реализации и совершенствования.

Организацию системы управления персоналом следует понимать как динамично развивающуюся систему или направление

(подсистему СУП), или как вид человеческой деятельности, которая на любой стадии требует детального исследования.

Подсистема найма и отбора СУП в первую очередь должна соответствовать стратегии развития организации в целом. Найм и отбор персонала – это поиск и привлечение кандидатов на работу, обладающих необходимыми качествами, отвечающими главной цели и задачам, которые стоят перед организацией. Для эффективного подбора персонала HR – менеджеру необходим не только опыт, но очень важны теоретические знания, опирающиеся на современную методологию. По мнению Л. Орловой, к основным критериям оценки нового работника относятся:

- мотивация, стремление к достижению чего-то в работе;
- профессиональный уровень, знания, способности, уровень обучения;
- производительность его работы;
- характер, личностные качества [48].

Качественный найм и отбор персонала во многом определяет будущее предприятия, а также время адаптации вновь принятых работников в организации.

В настоящее время *адаптация* персонала рассматривается специалистами как «взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда» [26]. Учёный-аналитик Т. Ю. Базаров трактует адаптацию как изменение собственного поведения работника «в соответствии с требованиями среды» [62]. Психолог Ганс Айзенк определяет адаптацию как «состояние, в котором потребности индивида, с одной стороны, и требования среды – с другой, полностью удовлетворены», или как «состояние гармонии между индивидом и социальной средой» на предприятии [55]. Для успешной адаптации персонала в организации учёные и специалисты по управлению персоналом рекомендуют разрабатывать специальную программу адаптации, для вновь принятых работников, состоящую из двух основных частей или двух отдельных программ. В первой части программы необходимо отразить общее представление об организации, о сроках и условиях найма, систему оплаты труда, дополнительных льготы, охрану труда и технику безопасности, права и обязанности ра-

ботников и предприятия, о профсоюзе, службе быта и др. Вторая часть программы должна отражать вопросы, связанные с конкретным подразделением и рабочим местом. Она может включать сведения о функциях подразделения, цели и приоритеты, взаимные обязанности и ответственность, ожидаемые результаты труда и требования, режим труда и отдыха, правила-предписания, осмотр подразделения, представление сотрудникам и др.

В теории и на практике исследователи рассматривают несколько видов адаптации: первичную, вторичную, активную, пассивную, производственную, непроизводственную, прогрессивную. Производственную адаптацию, в свою очередь, подразделяют:

- на профессиональную,
- организационно-административную,
- психофизиологическую,
- социально-психологическую,
- экономическую,
- санитарно-гигиеническую.

Процесс адаптации, по мнению специалистов, состоит из четырёх этапов:

- этап I – знакомство с организацией;
- этап II – вхождение в должность;
- этап III – действенная ориентация;
- этап IV – функционирование.

Руководство предприятием заинтересовано в том, чтобы новый работник как можно быстрее адаптировался в организации. Адаптация вновь принятого персонала зависит от множества факторов: условий работы, профессии, личностных качеств работника, сослуживцев, руководителя, морального климата в коллективе, материального и нематериального стимулирования.

Это можно проследить на примере технологии, применяемой отделом развития персонала компании «Эмпилс» – одной из ведущих компаний российской химической промышленности. Данная технология направлена на быстрое и эффективное взаимное приспособление нового работника к коллективу и требованиям компании и включает следующие адаптационные мероприятия:

- консультации непосредственного руководителя или наставника;
- адаптационный семинар;
- экскурсии по предприятию;

- консультации психолога отдела кадров, юриста;
- обеспечение адаптационными материалами (регламентирующий процесс устройства на работу, памятка и др.);
- свод этических и дисциплинарных норм и правил.

Процесс адаптации нового работника заканчивается тогда, когда он начинает работать в полную силу, получает сам удовлетворение от работы, и организация имеет от работника достаточную отдачу. Далее, чтобы персонал был заинтересован в работе на данном предприятии, необходимо развивать систему мотивации и стимулирования труда в организации.

Направление СУП – *мотивация и стимулирование* труда персонала наиболее исследованы как российскими учёными А. Я. Кибановым, Ю. А. Лукаш, Е. А. Токаревой, А. В. Барташевым, А. П. Егоршиным, О. С. Виханским, А. И. Наумовым, В. В. Адамчук, Д. А. Ашировым, Н. С. Пряжниковым, так и зарубежными. Широко известны теория потребностей А. Маслоу, теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Дж. Стэйси Адамса, теория потребности достижений Д. Мак-Клеланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория «Х» и «Y» Д. Мак-Грегора, концепция трудовой мотивации Дж. Аткинсона и других. Каждая из них имеет свои сильные и слабые стороны. К сожалению, не существует универсальной теории мотивации, которую можно применить на всех предприятиях и организациях.

«Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определённых целей» (Оганесян). Понятие мотивации также можно трактовать как совокупность мотивов, совокупность процессов побуждения к деятельности, как воздействие стимулов и мотивов и как объяснение поведенческих действий. Мотив – внутреннее побуждение, стимул – внешнее побуждение активности работника. Стимулирование является методом управления трудовым поведением работника организации. Мотивация бывает внутренней и внешней, материальной и нематериальной. Внутренняя во многом зависит от содержания деятельности, внешняя мотивация обусловлена внешними по отношению к субъекту обстоятельствами. На практике чаще используются материальная и нематериальная мотивация. Материальная

мотивация в основном представлена в денежном эквиваленте, к ней относятся заработная плата, премии, компенсации, социальные выплаты. Нематериальная или моральная мотивация состоит из системы поощрений, которая не включает в себя материальные и безналичные средства. Д. А. Аширов, Л. А. Резниченко утверждают: «Первоначально понятие мотивации приравнивалось к экономическому стимулированию. Лишь некоторое время спустя в промышленной социологии и теории управления утвердилось понимание, что такой подход разрушительно действует на мотивационную часть поведения работника, не стимулирует потребность в саморазвитии, самосовершенствовании» [81]. Повышение мотивации сотрудников – сложная задача для менеджмента организации. Для многих работников, особенно занимающихся интеллектуальным трудом, очень важна именно моральная мотивация, то есть уважение коллег, интересная работа, возможность саморазвития, чем большее количество денег, которое они могли бы получать на другой работе или должности. Следовательно, система мотивации и стимулирования не будет эффективна без учёта жизненных ценностей работников, их взглядов и целей. Она должна быть гибкой, научно обоснованной, разнообразной, легко изменяющейся в отношении к любым категориям персонала. Для этого менеджмент организации использует специальные подходы и методы для совершенствования системы мотивации и стимулирования.

Большинство специалистов по управлению персоналом разделяют методы мотивации и стимулирования труда на предприятии на четыре основные группы: экономические, организационно-административные, социально-психологические, дисциплинарные. Применение экономических методов мотивации и стимулирования во многом зависит от состояния внутренней и внешней среды предприятия, то есть от прибыли организации и законов, действующих в государстве. К организационно-административным методам относится управленческое воздействие на персонал, их определяют приказы, распоряжения, устав предприятия, коллективный договор, штатное расписание, должностные инструкции, приказы, распоряжения и другие нормативные документы. Социально-психологические методы управления мотивацией труда персонала относятся к нематериальной составляющей мотивации, которая на современном развитии производства часто является определяющей. Психологические

методы направлены на личность и часто опираются на индивидуальный подход к работникам предприятия, например: побуждение, аргументирование, поощрение, похвала, вовлечение, убеждение, принуждение, внушение и другие. Большое значение В. В. Лукашевич придаёт социологическим методам управления мотивацией и относит к ним понятия: трудовое партнёрство, стремление людей к успеху, первенству, самоутверждению, социальное планирование, самосовершенствование личностных и моральных качеств. По мнению Р. Д. Гутгарц, совокупность методов мотивации достаточно обширна, и её следует квалифицировать так:

- 1) методы экономической мотивации:
 - заработная плата,
 - премии,
 - льготы,
 - проценты,
 - акции,
 - доплаты;
- 2) методы социальной мотивации:
 - общественное признание,
 - благодарность,
 - восхищение,
 - презрение;
- 3) методы психологической мотивации:
 - ощущение собственной значимости,
 - безразличие,
 - ущербность,
 - ненужность;
- 4) методы властной мотивации:
 - повышение в должности,
 - предоставление дополнительных полномочий;
- 5) социально-психологические методы:
 - повышение социальной активности,
 - обмен опытом,
 - критика, самокритика,
 - соглашение,
 - наставничество,
 - внушение, личный пример,
 - создание условий,

6) методы управления поведением сотрудников, деловая и профессиональная этика;

7) методы моральной мотивации:

- личное или публичное признание,
- похвала,
- критика;

8) методы информирования;

9) методы принятия решений [82].

При исследовании мотивации труда персонала организации в основном анализируют материальный и нематериальный вид мотивации.

К материальным методам мотивации относятся: оплата труда, льготное кредитование, оплата обучения и транспортных расходов, бесплатное питание на работе, медицинское обслуживание, покупка жилья, скидка на покупку выпускаемой продукции, бесплатное пользование спортивными сооружениями и другие компенсации труда работников предприятия.

Методы нематериальной компенсации могут быть следующие: участие в совещаниях и обсуждении производственных вопросов, повышение квалификации, командировки, экскурсии, предоставление служебного транспорта, улучшение условий труда, предоставление отдельного кабинета, благодарности, устные поощрения, неформальные коллективные мероприятия и другое.

Мотивацию и стимулирование труда персонала в организации исследователь может рассматривать как отдельную подсистему СУП, как одно из определяющих направлений развития и достижения основной цели предприятия и как динамично развивающуюся самостоятельную систему.

Обучение и развитие персонала – отдельное направление в системе управления персоналом или подсистема СУП, с другой стороны – как одна из составляющих мотивации труда персонала.

«Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников» [67]. По мнению А. Я. Кибанова, необходимо различать три вида профессионального обучения: подготовку кадров в различных учебных

заведениях, повышение квалификации кадров, переподготовку кадров. А. П. Егоршин добавляет ещё один вид – послевузовское дополнительное образование. На основании теоретических работ российских учёных и практиков А. Я. Кибанова, А. П. Егоршина, Т. Ю. Базарова, И. И. Магуры, Е. Б. Моргунова можно выделить несколько концепций обучения и развития персонала:

- специализированное обучение,
- многопрофильное обучение,
- обучение, ориентированное на развитие личности.

Интересна классификация концепций обучения персонала, выдвинутая Е. Б. Моргуновым. Он выделяет следующие пять направлений или концептуальных теорий:

- деятельностьную (П. Я. Гальперин, Н. Ф. Талызина, И. И. Ильясков);
- традиционную (Я. А. Коменский);
- тренинговую (Р. Эллис);
- программированного обучения (Б. Скиннер);
- проблемную (А. Амонашвили) [41].

К основным составляющим подсистемы обучения и развития СУП относятся:

- цель и задачи обучения;
- виды и формы обучения;
- принципы обучения;
- подходы и методы обучения;
- планирование и организация обучения и развития персонала.

Цели и задачи обучения и развития персонала направлены на достижение основной цели предприятия – получение прибыли. Формы обучения подразделяются на индивидуальную, бригадную (групповую) и курсовую. Также к формам процесса обучения относим: обучение на рабочем месте, наставничество, стажировку, ротацию. Принципы обучения и развития персонала в полной мере должны соответствовать общим принципам системы образования, а также имеются специфические – такие, как учёт содержания профессиональной деятельности, перенос приобретённых знаний и навыков в рабочие условия и др. [67]. Основополагающими компонентами обучения и развития персонала являются подходы и методы обучения. Профессиональные способы обучения персонала в организации делятся специалистами на методы обучения на рабочем месте и методы обучения персонала вне рабочего места [25, 34, 35, 67] (таблица 4).

Т а б л и ц а 4

Методы профессионального обучения персонала

№ п/п	Методы обучения персонала	Особенности методов обучения
	Методы обучения на рабочем месте	
1	Производственный инструктаж	Разъяснение методов подготовленным инструктором
2	Рабочая ротация	Смена рабочего места
3	Стажировка	Приобретение нового опыта специалистами и руководителями
4	Наставничество	Выполнение работы под руководством опытного специалиста
5	Делегирование полномочий	Передача сотруднику дополнительных полномочий
6	Использование инструкций, обучающих методик	Самостоятельное обучение
7	Направленное индивидуальное обучение	Планирование обучения по профессиональному индивидуальному плану
8	Метод усложнённых задач	Повышение объёма и сложности выполнения задания
	Методы обучения вне рабочего места	
9	Лекции (устное изложение и видео-лекции)	Изложение теоретико-методических и практических знаний
10	Программированные курсы	Активный метод обучения
11	Семинары, конференции	Активное участие в дискуссиях
12	Моделирование ситуаций	Решение организационных и производственных проблем
13	Деловые, ролевые игры	Обучение производственным ролям
14	Тренинги	Тренировка организованности и уверенности в себе
15	Групповое обучение (обучение в группах)	Разработка производственных решений молодыми специалистами

16	Мозговой штурм (мозговая атака)	Коллективное решение проблем и задач за короткий промежуток времени
----	------------------------------------	---

Ведущими методами и способами обучения уже многие годы являются лекции, семинары, конференции, обсуждения, контроль и другие. В настоящее время активно применяется и развивается компьютерное и программированное обучение, различные тренинги, деловые, ролевые и ситуационные игры, кейс-метод, поведенческое моделирование, «коллективная генерация идей».

Аттестация персонала предприятия – одно из важных направлений проведения кадровой политики менеджментом организации. Для обеспечения эффективной управляемости компании руководителям необходимо иметь достоверную оценку уровня квалификации работников. Достаточно часто аттестация на предприятии носит формальный характер, особенно в государственных системах. Современное развитие экономики в условиях конкуренции требует постоянного мониторинга соответствия ключевых показателей работников организации необходимым критериям: производительности труда, уровню профессиональных знаний, умений и навыков, устойчивых психологических качеств и других. Аттестация является способом оценки деловых, профессиональных и личностных качеств работников организации. Основной целью аттестации является объективное оценивание персонала предприятия и его эффективное использование. Теорию аттестации персонала развивали многие отечественные исследователи. Среди них можно выделить А. Я. Кибанова, В. И. Курилову, Т. Ю. Базарова, В. Р. Веснина, Н. Л. Маренкова, А. П. Егоршина, В. А. Спивак, В. В. Музыченко, Б. М. Генкина.

А. Я. Кибанов даёт следующее определение аттестации персонала: это «процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности» [25].

Оценку персонала или аттестацию необходимо рассматривать как фактор результативности труда, механизм управления персоналом, как процесс качественного управления организацией, то есть в основе аттестации должен лежать комплексный подход.

В. А. Спивак считает, что аттестация решает три задачи:

- а) подтверждение соответствия работника занимаемой должности;
- б) распределение работников по разным категориям и уровням оплаты труда;
- в) подтверждение права осуществления работником определенного вида деятельности [59].

Мы отмечаем наличие обратной связи между работником и руководством при аттестации, возможность внесения предложений инновационного и критического характера. По мнению В. В. Музыченко, аттестация – «это стимул к совершенствованию, это признак развитой кадровой политики компании» [44]. Специалисты по аттестации выделяют следующие основные виды аттестации: итоговую, промежуточную и специальную.

А. Я. Кибанов разделяет цель аттестации на три подцели:

- административные. К ним относятся повышение, перевод, понижение, прекращение трудового договора,
- информационные,
- мотивационные.

В. В. Музыченко предлагает более подробную классификацию целей аттестации труда персонала:

- информационная;
- создание резерва;
- выявление потребности в обучении;
- административная;
- улучшение коммуникационных связей;
- дифференциация вознаграждения за труд [44].

По мнению А. П. Егоршина, А. Я. Кибанова, проведение аттестации состоит из четырёх этапов:

- подготовительного (разработка модели аттестации, подготовка документации);
- этапа оценки сотрудника экспертной группой, или формирования;
- заседания комиссии (обсуждение, заключение, рекомендации), или основного этапа;
- решения (выводы, предложения, сравнение, мнение аттестуемого, оценка), или заключительного этапа.

В. В. Музыченко, В. А. Спивак разделяют аттестацию на три этапа, но все специалисты считают, что для объективного и научного подхода к аттестации персонала организации необходимы специальные программы, разработанные для всех категорий работников компаний и предприятий. Учёные-исследователи Н. И. Шаталова, Г. Б. Кораблева, В. И. Столяров и другие предлагают не усложнять процедуру оценки персонала, накапливать опыт, модернизировать и доводить до сведения аттестуемых. При этом ими разработаны основные этапы процедуры оценки, основы аттестации персонала (рис. 1) [29].

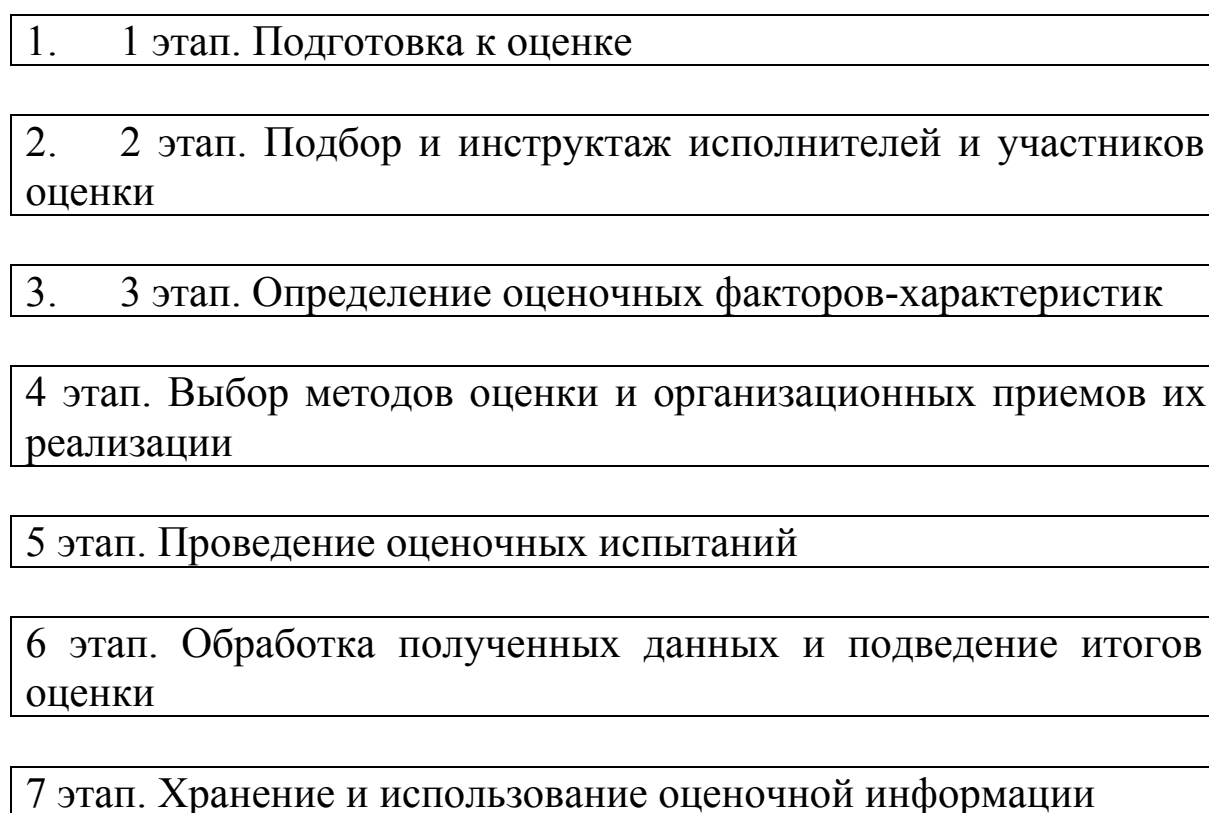


Рис. 1. Основные этапы оценочной процедуры

Важную часть методологии аттестации персонала составляют принципы, подходы и методы, применяемые при оценке труда работников предприятия. К специфическим принципам аттестации персонала относятся следующие:

- регулярность оценки;
- эффективность оценки;
- комплексность оценки;
- учёт профессионального потенциала;

- концептуальность в подходе;
- целевая элиминация (не выходить за пределы цели);
- принцип «корпоративного сита» [29].

При проведении аттестации необходимо ещё на подготовительном этапе определиться с научным подходом исследования. Такими подходами могут быть системный, комплексный, целевой, процессный, рефлексивный, параметрический, моделирование и другие. Подходы и теоретические положения определяют методы и способы оценки профессиональных и личностных качеств аттестуемых. На основании теоретических разработок Т. Ю. Базарова, Е. А. Аксеновой, А. П. Егоршина, Е. Б. Моргунова, Н. И. Шаталовой, В. В. Музыченко, А. М. Карякиной, Я. Морено автором представлен следующий подбор методов для аттестации сотрудников предприятия (таблица 5).

Т а б л и ц а 5

Подбор методов оценки и аттестации персонала

№ п/п	Название метода	Краткое представление метода
1	Биографический	Оценка по биографическим данным
2	Оценка по результатам	Описание конкретной работы
3	Эталонный	Сравнение с эталоном
4	Матричный	Сравнение фактических качеств
5	Метод суммируемых оценок	Суммирование различных качеств по определённой шкале
6	Тестирование	Оценка с помощью тестов
7	Ранжирование	Определение ранга аттестуемого
8	Метод попарного сравнения	Сравнение двух аттестуемых работников
9	Метод графического профиля	Графическая форма оценки аттестуемых работников
10	Метод критического инцидента	Оценка работника в критической ситуации
11	Метод свободного или структурированного индивидуального обсуждения	Проведение обсуждения с оцениванием планов и результатов работы

12	Метод самооценки и само-отчётов	Самооценка характеристики аттестуемого работника коллективом
13	Оценка по результатам (МВО)	Совместное оценивание руководителя и подчинённого
14	Assesment-Centr	Экспертная оценка деятельности
15	Метод произвольных характеристик	Письменное описание достижений работника
16	Метод групповой дискуссии	Обсуждение и решение по аттестации в группе
17	Моделирование	Соответствие заданной модели
18	Метод шкалирования	Оценка по показателям заданной шкалы
19	Метод альтернативных характеристик	Оценка независимых экспертов
20	Метод упорядочивания рангов	Выставление оценок в единый ранжированный ряд
21	Метод коэффициентов	Аттестация по отношению различных факторов друг к другу
22	Внешняя оценка	Оценка руководителем, коллегами
23	Независимая оценка	Оценка независимым специалистом
24	Структурированное интервью	Оценивание одним или несколькими экспертами личностных, профессиональных и других качеств
25	Интеграция оценок	Сведение оценок в один протокол таблицу, описание и др.
26	Медицинская экспертиза	Специальный медицинский осмотр

По мнению Е. Б. Моргунова, научные подходы и методы исследования аттестации определяют методики оценки, которые он делит на шесть групп:

- описательные;
- сравнительные;

- комбинированные;
- квазиколичественные;
- графические;
- коэффициентные [41].

Выбор методики оценки или аттестации персонала зависит от нескольких факторов, таких как сложность организации производства, профессиональный уровень персонала, компетентность руководства, цели аттестации и оценки, автоматизация процедуры, законодательные и правовые документы.

Следующим направлением кадровой системы управления, которое также имеет смысл рассматривать как одну из подсистем СУП, может быть *«управление текучестью персонала»*.

Под текучестью кадров на предприятии понимается явление ухода или увольнения работников из организации. В настоящее время текучесть кадров является одной из проблем для многих предприятий. Высокая текучесть персонала наносит организациям ощутимый экономический ущерб. «Под текучестью же обычно понималось то явление, которое представляется непосредственной причиной указанного ущерба, а именно стихийное, неорганизованное движение рабочей силы» [83]. Профессор Лондонского университета Роджер Беннет определяет: «текучесть рабочей силы – это движение работников «в» или «из» штата компании» [6]. Основными факторами текучести являются неудовлетворённость работника своим рабочим местом или несоответствие работника предъявляемым требованиям организации. Специалисты по управлению персоналом различают два основных уровня текучести кадров: естественный и повышенный. Естественный уровень текучести лежит в пределах от 3-х до 5-ти процентов. Считается, что такой уровень текучести способствует обновлению и развитию персонала на предприятии. Он в основном определяется уходом работников на пенсию, увольнением по причинам, не связанным непосредственно с работой. В результате естественной текучести возникают кадровые перестановки, которые часто способствуют карьерному росту ключевых или молодых работников. Негативно влияет на организацию высокая текучесть среди персонала. В этом случае всегда повышаются издержки предприятия, падает производительность труда, ухудшается морально-психологический климат в коллективе, а, следова-

тельно, уменьшается прибыль предприятия. Высокая текучесть кадров может привести к дестабилизации управления системой.

Для анализа и исследования текучести персонала специалисты СУП используют различные математические формулы. О. П. Коробейников, Д. В. Хавин, В. В. Ноздрин, Л. Никифоров предлагают использовать следующие показатели:

- показатель среднесписочной численности работников предприятия;
- коэффициент выбытия кадров;
- коэффициент приёма кадров;
- коэффициент стабильности кадров;
- коэффициент текучести кадров.

На наш взгляд, основным показателем текучести кадров в организации следует считать коэффициент текучести (Кт.), который определяется отношением количества работников, ушедших из компании, к среднесписочному числу работников предприятия [74]:

$$K_T = \frac{A + B}{C} \times 100 \% \quad (1)$$

A – число уволенных по собственному желанию (чел.);

B – число уволенных работников администрацией (чел);

C – среднесписочная численность за исследуемый период (чел).

На основании исследований В. Свистунова, Б. Смирнова, предлагаем следующую классификацию видов текучести персонала (табл. 6) [76].

Т а б л и ц а 6

Классификация видов текучести персонала

Вид текучести персонала в организации	Сущность текучести персонала в организации
Активная	Неудовлетворённость работника рабочим местом
Пассивная	Неудовлетворённость организации работником
Внутриорганизационная	Трудовые перемещения работников внутри организации
Внешняя	Перемещение персонала между организациями

Экономический ущерб от текучести кадров может быть обусловлен совокупностью вполне определяемых потерь:

- временем подбора персонала на освободившееся рабочее место;
- временем на оформление увольняющегося работника;
- затратами на найм и отбор нового работника;
- обучением или переобучением нового работника;
- снижением производительности и качества труда.

Анализируя научно-теоретические источники по направлению [16, 18, 72, 77] текучести кадров на предприятии, мы систематизировали факторы, влияющие на увольнение работников с предприятия (табл. 7).

Т а б л и ц а 7

Систематизация факторов, влияющих на текучесть персонала

Название подсистемы факторов текучести персонала	Факторы (элементы) подсистемы текучести персонала
Внешние факторы, по отношению к организации	а) конкуренция между предприятиями; б) инфляция; в) семейные; г) здоровье работника и др.
Внутренние факторы, по отношению к организации	а) низкая заработная плата; б) низкая оценка профессиональных компетенций работника; в) отсутствие карьерного и профессионального роста; г) ограниченные средства предприятия; д) трудная и неинтересная работа; е) отношения в коллективе и с руководством; ж) социальная незащищённость; з) низкая организационная культура; и) отсутствие системы мотивации; к) другие.

Личностные и профессиональные качества сотрудника	а) недостаточная квалификация; б) слишком высокая квалификация; в) характер; г) темперамент; д) отношение к работе и обучению; е) способности и возможности; ж) воспитание и др.
---	--

Для уменьшения текучести кадров на предприятии необходимо учитывать и влиять на факторы, от которых зависит увольнение работников, то есть способствовать закреплению сотрудников в организации. Получить объективную информацию для принятия управленческих решений возможно только при применении научных подходов и методов анализа, исследования и корректирования подсистемы СУП, которой является текучесть кадров на предприятии.

Следующая подсистема – «*Организационная культура* – набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий» [26]. На современном этапе организации СУП за рубежом накоплен теоретический и практический опыт исследования и формирования организационной культуры, который отразили в своих трудах классики менеджмента М. Альберт, М. Х. Мескон, Ф. Хедоури и специалисты Д. Мак-Грегор, Д. Хэмптон, Дж. Иванцевич, Р. Куинн, К. Камерон, Дж. Гибсон, Э. Х. Шейн. В развитие теории организационной культуры также внесли свой вклад и российские исследователи: А. Я. Кибанов, Т. Ю. Базаров, В. А. Спивак, О. Е. Стеклова, А. Л. Слободский, Е. А. Черных, О. С. Причина, Е. А. Руднев и другие.

Организационную культуру следует рассматривать как социальное явление, которое зависит от различных факторов: деятельности людей, способов и мотивов деятельности, уровня знаний, развития технологий, отношения к труду и людям, установок, представлений, ориентаций и многих других. Под воздействием организационной культуры в системе (компании, организации, коллективе) формируется «организационное поведение» персонала предприятия. В настоящее время влияние организационной культуры

рассматривается менеджментом как стратегический инструмент, направленный на достижение целей и задач предприятия, мобилизующий инициативу работников. О. Е. Стеклова организационную культуру определяет как сильнейший мотиватор, регулятор и индикатор деятельности персонала в организации [60]. Исследователи О. С. Виханский, Б. З. Мильнер, Е. Г. Молл, В. В. Щербина отождествляют понятие организационной культуры с корпоративной культурой; В. Л. Михельсон-Ткач, Е. Н. Скляр, Е. А. Черных считают, что их следует разделить, отличать друг от друга. На наш взгляд, организационная культура даёт более широкое представление о культуре организации, а корпоративная культура опирается на субъективные представления и цели, царящие в конкретном объединении, корпорации, и может в чём-то противоречить общим понятиям организационной культуры в обществе. Нам близко понятие отечественного учёного Т. Ю. Базарова. Он характеризует корпоративную культуру как ценностно-нормативное пространство, а организационную – как интегральную характеристику организации, как систему норм поведения и ценностей. Большинство специалистов считает, что организационной культурой необходимо управлять, то есть рассматривать её как самостоятельную систему управления. Некоторые исследователи, например, S. Achroyd, P. A. Crowdy, считают, что управление организационной культурой может быть непредсказуемо для организации.

Организационная культура как подсистема СУП имеет определённый набор элементов, таких как организационные ценности, нормы, правила, символы, ритуалы, церемонии. История организации и социально-психологический климат, царящий в коллективе, также являются частью системы. Любая система имеет определённые функции. Учёные рассматривают следующие функции организационной культуры:

- интегрирующую (объединяющую);
- регулирующую;
- адаптивную;
- коммуникационную;
- воспитательную;
- мотивирующую;
- имиджевую;
- охранную (защитную) [60].

В соответствии с критериями, предложенными Т. Ю. Базаровым, нами составлена классификация имеющейся организационной культуры на современных предприятиях и организациях [62] (Таблица 8).

Т а б л и ц а 8

Классификация типов организационной культуры
предприятия

Признак организационной культуры	Тип организационной культуры	Сущность организационной культуры
По стилю управления	а) авторитарный б) демократический	Авторитарный стиль руководства системой. Демократический стиль руководства системой
По возрасту и силе воздействия	а) молодой, слабый в) старый, сильный	До 10 лет образования системы. Более 10 лет образования системы
По направлению воздействия	а) функциональный б) дисфункциональный	Высокая степень достижения цели и задач системы. Низкая степень достижения цели и задач системы
По организационной структуре	а) централизованный б) децентрализованный	Централизованное руководство системой. Горизонтальное и смешанное руководство системой
По типу организационной культуры	а) бюрократический б) органический в) предпринимательский г) партиципативный	Инициатива «сверху» приветствуется любая, приемлемая для всей системы в целом, если она направлена на получение прибыли. Участие в формировании различных групп
По степени инновационности	а) инновационный б) традиционный	В основе современные научные нововведения. Неизменность традиций в системе

По утверждению О. Е. Стекловой, эффективность организационной культуры можно измерить «с помощью измерения производительности труда при условии, что в организационную культуру вносятся какие-то изменения» [60], при неизменности факторов, не связанных с ней.

Рассматривая организационную культуру в виде направления или подсистемы СУП, можно резюмировать, что при её исследовании следует применять соответствующие подходы, методы и методики.

Кадровый документооборот также является обязательной подсистемой СУП и представляет собой организацию работы с документами, которые отражают решение кадровых вопросов и проблем. С другой стороны, документы системы представляют собой связь между подсистемами СУП и их элементами, которые активно на них влияют. Важными понятиями в системе кадрового документооборота являются определения «делопроизводство» и «документационное обеспечение управления».

И. Н. Кузнецов и Т. В. Кузнецова дают следующее определение: «Документационное обеспечение управления (ДОУ) – вид обеспечения управления предприятием, который включает фиксацию, передачу и хранение информации о состоянии предприятия и управляющих воздействий по изменению её состояния» [32, 33]. Документационное обеспечение системы управления персоналом предполагает профессиональное делопроизводство, то есть полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы или получения ими до завершения исполнения и передачи в другие подразделения. К компонентам ДОУ относятся такие составляющие, как документирование управленческой деятельности системы и управление документацией системы, которые, в свою очередь, состоят из неделимых для исследования элементов. Элементами ДОУ являются запись информации и оформление информации, учёт документации, систематизация документов, перемещение документов, хранение документов. Практика исследования кадровой документации на предприятии указывает на постоянно увеличивающийся перечень документов в организациях, то есть документооборот для предприятия становится достаточно затратным направлением управления и деятельности, следовательно, требует тщательного

анализа для минимизации этих затрат. В список документов СУП, как правило, входят:

- штатное расписание;
- должностные инструкции;
- правила внутреннего распорядка;
- приказы (по личному составу, по трудовой деятельности и др.);
- личная карточка работника;
- трудовые договоры;
- коллективный договор;
- график учёта отпусков;
- учёт записей в трудовых книжках;
- документ, регламентирующий обработку персональных данных работников;
- другие локальные документы.

Для всех без исключения предприятий, больших и малых, существует проблема систематизации документооборота. Если для небольших организаций это в основном поиск и содержание эффективных менеджеров по персоналу, то для больших систем, в которых численность персонала превышает тысячу человек и более, теряется целостность восприятия СУП. Во многом ДОУ системы зависит от технологии и организации работы с документацией, качества и содержания документов, квалификации специалистов по управлению персоналом. Нельзя не учитывать, что кадровая документация должна иметь юридическую основу, опираться на ТК РФ и существующие ГОСТ. Часть элементов ДОУ составляют коммерческую ценность для организации. Все эти факторы определяют эффективность и оперативность управленческих решений, от которых во многом зависит результат работы всей системы (предприятия, организации, компании, холдинга, отрасли). Для решения различных проблем ДОУ в настоящее время разработано и повсеместно внедряются в организациях вместо бумажной документации автоматизированные системы управления кадрами или интернет-технологии. На основе теоретико-методических источников подберём и рассмотрим следующие автоматизированные системы управления (АСУ) [32, 33, 41, 76, 77], которые можно использовать в СУП, (таблица 9).

Т а б л и ц а 9

Характеристики автоматизированных систем управления

Название автоматизированной СУ	Характеристика СУ
«ЕВФРАТ-Документооборот» (Cognitive Technologies)	Регистрация документов, контроль, проектирование, рассылка, поиск, хранение и др.
«Дело» (Электронные офисные системы)	Множество функций: регистрация документации, отслеживание операций, пересылка, контроль, совместимость с традиционными технологиями, хранение и др.
«БОСС – Референт» (Ай Ти)	Управление, хранение, обновление, технологическая поддержка документооборота
«Company Media» (Интер Траст)	«Сквозной» документооборот, высокая надёжность, рассчитана на сложную систему управления и др.
«Optima Workflow» (Оптима)	Централизованность документации, обработка, управление и контроль
«IBM Content Manager» (Content Manager)	Решения в области управления информацией, структурирование, контроль, индексация документов и др.
«Dokumentum» (разработана корпорацией «Документум Сервизис»)	Многомасштабность, рассылка поручений и др., многоязычность, управление потоками, потоковый ввод документов и др.
«Lan Docs» (CASE – модель) (разработано компанией «Ланит»)	Регистрация, рассылка, хранение, контроль, сканирование, сохранение, архивирование, интеграцию и др.
«1С: Предприятие. Управление персоналом»	Планирование персонала, кадровый учёт, анализ, оценка и подбор кадров, ведение документооборота, анализ штатного расписания и др.

Для эффективного перехода от традиционного ведения документации предприятия к электронному документообороту большой теоретический и практический вклад внесли такие учёные и

специалисты, как А. А. Белов, М. В. Бобылева, Н. А. Кривошеева, Н. Г. Пономарева, И. Н. Кузнецов, Т. В. Кузнецова и другие.

Социально-психологический климат в организации также относится к одному из направлений СУП, требующих определённого внимания для исследования.

Промышленное предприятие, организация, как и любая система, может находиться как в устойчивом, так и в неустойчивом состоянии. Признаками устойчивого состояния системы являются: ритмичность производства, хорошее материально-техническое состояние, оптимальное кадровое обеспечение, также устойчивый социально-психологический климат в коллективе. Нестабильность любого из перечисленных факторов может привести к неустойчивости системы. По мнению М. В. Шпиловой, А. А. Реан, Я. Л. Коломенского, Г. С. Никифорова, В. М. Дмитриевой, В. М. Снеткова, Д. Карнеги, Дж. Ньюстрона, Д. Кейт, социально-психологический климат, психологическая атмосфера, микроклимат в организации могут укреплять систему производства или ослаблять её. Благоприятный социально-психологический климат (СПК) характеризуется чувством защищённости у персонала предприятия, взаимной поддержкой работниками друг друга, открытостью коммуникации, свободой мышления, возможностью профессионального роста, желанием участвовать в развитии организации. Неблагоприятному социально-психологическому климату, наоборот, сопутствует высокая напряжённость в коллективе, пессимизм, неуверенность в собственных силах, недоверие к сотрудникам, неудовлетворённость работой и организацией, равнодушие, раздражительность, страх наказания и другое. К признакам, которые косвенно отражают СПК на предприятии, относятся:

- текучесть кадров;
- производительность труда;
- качество продукции;
- выполнение работы по плану;
- трудовая дисциплина (опоздания, прогулы);
- количество претензий от работников организации;
- аккуратное отношение к оборудованию;
- частота перерывов и отдыха во время работы.

Социально-психологический климат в организации является комплексной психологической характеристикой, отражающей со-

стояние взаимоотношений и степень удовлетворённости сотрудников различными факторами жизнедеятельности персонала, служб и подразделений на предприятии. Важными факторами, влияющими на СПК организации, являются состояния внешней и внутренней среды, то есть глобальная макросреда, локальная макро- и микросреда. Глобальная макросреда в основном определяется состоянием общества, стабильностью экономической, политической, социальной и психологической, составляющей благополучие его людей. Локальная макросреда это система организации, предприятия. По нашему мнению, определяющей составляющей СПК в организации для работников является микросреда.

Микросреда характеризуется физическим микроклиматом, в который входят условия труда, удовлетворённость работой, организация и характер деятельности, психологическая совместимость с ближайшим окружением, отношения с непосредственным руководителем и так далее. В. М. Шепель дал такое определение СПК: «Психологический климат – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей» [84]. Вместе с тем, социально-психологический климат является показателем уровня социального развития персонала, психологическим резервом, необходимым для более полной реализации его потенциала.

Для исследования социально-психологического климата, от которого во многом зависит стабильность и развитие системы управления, как персоналом, так и предприятия в целом, используются чаще всего подходы, опирающиеся на психологические, социологические, педагогические, статистические методы исследования, то есть междисциплинарные. Мы предлагаем следующий подбор научных подходов и методов для исследования СПК предприятия (табл. 10).

Т а б л и ц а 10

Подходы и методы для исследования СПК

Подходы исследования	Методы исследования СПК
Поведенческий; ситуационный; функциональный;	Наблюдение; интервьюирование; опрос; беседа; тестирование; классификация; анкетирование; метод совещаний; статисти-

рефлексивный; социотехнический; целевой; комплексный и др.	ческий метод; графический метод; матричный метод; моделирование; табличный метод; эксперимент; коллективная генерация идей (КГИ) или «мозговой штурм»; метод анализа и синтеза; метод дифференцирования и интегрирования и другие
---	---

Особую и важную роль в создании благоприятного климата в организации играет её руководитель, тем более это важно для средних и малых предприятий. Роль руководителя и лидера в организации нельзя недооценивать, даже если с первого взгляда она не всегда видна и может казаться формальной.

Ключевую роль в организации занимает руководитель, который в идеале должен быть и её лидером, а также эффективным менеджером. Руководитель должен обладать как минимум профессиональными и деловыми качествами, а также набором необходимых для своего положения личностных свойств. Лидер неформально возглавляет коллектив или большую его часть, вдохновляет, увлекает, ведёт за собой.

Д. Я. Райгородский представляет определение Д. Кэмбелла: «Лидерство – это загадочное, ускользающее качество. Существование его легко признать, трудно описать, ещё труднее использовать на практике и уже невозможно создать это качество в других» [69].

Менеджер – управленец, выполняющий предписанные ему функции. Эффективность его работы определяется основными показателями организации, достижениями цели предприятия. Согласно различным зарубежным теориям лидерства, таким как «теория черт», ситуационные теории лидерства, факторно-аналитическая концепция, системная теория лидерства, личностно-ситуационная теория и другие, лидер должен обладать определённым набором личностных качеств, ориентироваться в ситуации, иметь чувство ответственности и другие способности.

М. Вебер выделял три качества лидера: страсть, чувство ответственности, глазомер.

Р. Стогдилл отмечал следующие свойства лидера, руководителя, как дальновидность, стойкость, гибкость, решительность, обаяние и другие.

С. Шартл определял лидерство через понятия сознание, поведение, взаимодействие, статус.

Х. Герт, С. Милз обращали внимание на черты, имидж, мотивы.

Интересную «модель эффективного руководства» предложил Ф. Фидлер. Её содержание строилось на следующих понятиях: лояльное отношение между руководителем и подчинёнными, ясность поставленных задач, должностные полномочия. Весомый вклад в развитие теории лидерства внесли российские учёные-исследователи А. Н. Леонтьев, Р. Л. Кричевский, М. М. Рыжак, Б. Д. Порыгин, Н. С. Жеребова, Л. И. Уманский, Е. С. Кузьмин, Ю. Н. Емельянов, И. П. Волков. Большинство из них разделяют понятия «лидерство» и «руководство» и особое внимание уделяют в своих теориях деятельности и стилю руководства, но до настоящего времени учёные не смогли определить логическое оптимальное соотношение между личностными качествами и поведением лидера-руководителя. Наибольшее распространение получила теория лидерства К. Левина через изучение стиля лидера или руководителя, основанная на распределении полномочий по принятию решений между руководителем и подчинёнными [69]. Он предложил следующую классификацию лидерства по стилю руководства людьми: авторитарный», демократичный, попустительский, в дальнейшем названный либеральным. На её основании нами смоделирована таблица 11.

Т а б л и ц а 11

Характеристика стилей руководства

Название стиля руководства	Характерные способы (признаки) стиля руководства
Авторитарный (автократический)	Стремление к единоначалию, всезнание, приказание, распоряжение, подавление инициативы, сохранение дистанции с подчинёнными, использование замечаний, наказаний, жёсткая дисциплина, зависимость от настроения и т. п.
Демократический	Умение принимать советы, общение, предложение, поощрение, распределение ответственности, терпение, дружелюбие, самоконтроль, дифференцированный подход к людям, сти-

	мулирование работников, разумная дисциплина и т. д.
Либеральный (попустительский)	Опора на указания сверху, просьбы и уговоры подчинённых, снятие с себя ответственности, безынициативность, неумение правильно подбирать кадры, боязнь общения, требование формальной дисциплины и др.
Бюрократический	Полное устранение от решения дел и проблем; формальный подход к делу

Авторитарный стиль руководства людьми объясняет концепция Дугласа Макгрегора, «Теория – Х», опирающаяся на взгляды Ф. Тейлора. По их мнению, среднестатистический человек ленив, равнодушен к организации, не любит ответственности, то есть им следует управлять.

Авторитарному стилю противоположен демократический стиль руководства, который Питер Друкер назвал управлением по целям, а Д. Макгрегор обозначил как Теория – Y. Он пояснил: «Теория – Х» основана на внешнем контроле работников, а «Теория – Y» всецело полагается на их самостоятельность и самоконтроль» [56].

При демократическом стиле руководства организацией лидер использует индивидуальный и ситуативный подходы и часто рефлексивные методы управления персоналом, с уважением и стремлением использовать возможности всего человеческого ресурса предприятия.

При либеральном стиле руководства организацией, системой результат работы часто непредсказуем и зависит от многих факторов. Либеральный стиль легко может перейти в бюрократический, когда руководитель совсем устраняется от решения дел и проблем.

По мнению В. Врума и Ф. Йеттона можно рассматривать пять методов или стилей руководства в зависимости от особенностей персонала и степени участия подчинённых на основе:

- имеющейся информации;
- собственного мнения;
- мнения коллектива и собственного мнения;
- общего мнения;
- лучшего решения.

Существует несколько подходов к исследованию руководителей или лидеров предприятия. «Главная идея ситуационного подхода заключается в том, что лидерское поведение должно быть разным в разных ситуациях» [79]. Зарубежными исследователями проблемы предложены следующие модели ситуационного поведения лидера:

- модель Т. Митчела и Р. Хауса;
- модель (шкала) Р. Тенненбаума – В. Шмидта;
- модель Поля Херса и Кена Бланшара;
- ситуационная модель Фреда Фидлера;
- модель Б. Басса;
- модель А. Этциони;
- модель Дж. Хоманса;
- модели теории стилей Р. Лайкерта [41, 79].

По мнению Т. Митчела и Р. Хауса, исполнители стремятся к достижению цели организации в том случае, когда имеют личную выгоду. Шкала Танненбаума – Шмидта ранжирует многообразие стилей лидерства от авторитарного до демократического типа. Модель П. Херса и К. Бланшара опирается на степень зрелости подчинённых. Фред Фидлер считает, что лучше использовать инструментальный стиль управления и отодвинуть человеческие отношения на второй план. Теория Б. Басса – о позиционном и эффективном управлении. Модель А. Этциони – «концепция страха и любви». Структура модели Дж. Хоманса включает элементы: задание, взаимодействие и установку.

Исследования и поиск оптимального стиля лидера-руководителя привели к развитию теории лидерства с точки зрения поведенческого подхода. Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения, стал инструментом для понимания сложности и неоднозначности лидерства.

Современный лидер-руководитель в идеале должен быть и эффективным менеджером. Для обучения и развития качеств менеджера у руководителя можно применить следующие методы, которые были использованы в эксперименте с группой экспертов Дж. М. Иванцевичем и А. А. Лобановым и проранжированы с помощью сравнения по нескольким критериям. Часть результатов исследования приведена в таблице 12 [41].

Т а б л и ц а 12

Ранжирование методов обучения менеджеров
(руководителей)

№ п/п	Название метода	Сумма рангов	Место
1	Кейс-методы	15 баллов	I
2	Обсуждение	19 баллов	II
3	Ролевые игры	22	III
4	Тренинг сензитивности	24 балла	IV
5	Деловые игры	27 баллов	V
6	Программированное обучение	29 баллов	VI
7	Показ фильмов	35	VII
8	ТВ-лекции	49	VIII
9	Лекции	50	IX

По результатам теоретического анализа можно сделать вывод, что формирование руководителя как лидера и эффективного менеджера процесс сложный, требующий много сил и желания от самого руководителя, постоянного развития личностных и профессиональных качеств, но процесс интересный и творческий.

Закрепление молодых специалистов в организации – одно из направлений СУП, на которое руководителям предприятий и специалистам кадровой службы следует обратить особое внимание.

В последние годы для отечественного рынка труда характерна устойчивая тенденция к росту спроса на молодых специалистов. Данная тенденция обусловлена, с одной стороны, дефицитом квалифицированных опытных специалистов и старением персонала российских компаний, а с другой стороны, рядом дополнительных факторов. Среди них – заимствование опыта западных компаний, выход на российский рынок труда новых иностранных фирм, расширение инвестиционных возможностей, включая инвестирование в развитие персонала.

Поэтому сегодня всё более очевидной становится ключевая роль молодёжи как фактора перемен, как особой социальной группы, способной взять на себя ответственность за будущее. Специалисты полагают, что данная тенденция сохранится и в будущем. По их прогнозам, в ближайшие годы спрос компаний на молодых сотрудников будет только возрастать. Очевидно, что

увеличение спроса приводит к высокой конкуренции ведущих работодателей за лучших молодых специалистов.

90-е годы XX века можно назвать периодом рождения кадровой политики, направленной на рекрутмент выпускников и молодых специалистов (Graduate Recruitment). История возникновения этого направления связана с наблюдающимся в настоящее время в США, Европе и России демографическим спадом. По прогнозам специалистов, текущая ситуация может привлечь к тому, что уже к 2015 году будет ощущаться явная нехватка квалифицированного управленческого персонала [72, 84]. Чтобы избежать нехватки сильного менеджерского звена в будущем, ряд крупнейших международных и национальных компаний направили свои усилия на привлечение молодых и перспективных специалистов с целью их дальнейшего роста и развития внутри компании. В России такие программы реализовывают в основном западные корпорации, успешно развивающие свой бизнес, однако в последнее время вырос интерес и локальных компаний, заботящихся о своём будущем. На рынке образования всё заметнее новый «игрок» – работодатель. Выпускники вузов сегодня оказались крайне востребованными, и опрошенные представители компаний единогласно говорят, что необходимо обратить особое внимание на адаптацию именно молодых специалистов. Это объясняется как экономическим подъёмом в России, так и необходимостью компенсировать естественное выбытие опытных кадров. При этом нанимать молодых специалистов в последние годы стали не только компании из сферы торговли, услуг, финансов, но и предприятия реального сектора. Последние опять начали привлекать молодых специалистов из профильных технических вузов, выпускники которых ещё недавно редко находили себе работу по специальности. Работодатели даже говорят о конкуренции между компаниями, стремящимися взять на работу наиболее способную молодёжь.

При этом подавляющее большинство компаний сегодня не рассчитывает, что полученное в вузе образование позволит молодому специалисту немедленно включиться в работу. Выпускник вуза воспринимается работодателями лишь как исходный материал для подготовки полноценного специалиста. В данном случае им намного важнее, что привлечение к работе молодых специалистов позволяет обеспечить приток в компанию новых идей и

знаний, сформировать кадровый резерв из людей, которые в будущем смогут стать менеджерами высокого уровня.

В настоящее время проблема удержания молодых специалистов является не менее актуальной, чем проблема их привлечения. Неслучайно обучение и повышение квалификации молодых сотрудников ощущается работодателями сегодня как стратегически важная задача. Многие компании говорят о наличии у них достаточно развитых и масштабных программ в этой области. В некоторых особенно крупных компаниях программы обучения молодых сотрудников принимают форму корпоративных учебных заведений, создаваемых самостоятельно или в партнёрстве с вузами. В целом представители компаний постоянно говорят о поощрении и большом внимании к любым – как в компании, так и на стороне – формам обучения и повышения квалификации сотрудников на всех этапах карьеры.

Таким образом, обновление кадрового состава, наряду с его переподготовкой становится одним из показателей внутренней стабильности предприятия. В связи с этим HR-отделы крупных компаний разрабатывают для молодых специалистов определённые инструкции и регламенты, адаптационные папки, которые помогают быстрее войти в корпоративную культуру компании, получить представление о стиле и характере работы. Естественно, что у каждой крупной корпорации существуют внутренние нормы поведения, стиль общения, даже свой язык.

В целом технология работы на предприятии с молодыми специалистами практически не отличается от методики работы с другими новыми специалистами. Отличие – только на стадии привлечения и найма выпускников, и связано оно с местом обучением в вузах и профессиональной неопытностью. В остальном, включая адаптационные мероприятия, технология работы с молодыми специалистами – такая же, как технологии работы с новыми сотрудниками. Однако нельзя не отметить, что на многих предприятиях применяют не только общие, но и специальные мероприятия, способствующие ускорению процесса профессионального развития и адаптации молодых специалистов. Например, систему стажировки. Основной задачей стажировки молодых специалистов является приобретение ими необходимых практических и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой должности,

углубление знаний экономики производства, научной организации труда и управления, ознакомление с научными, техническими и производственными достижениями. Вместе с тем за время стажировки выявляются деловые и личностные качества выпускников вуза. Стажировка – это лучший способ посмотреть на молодого специалиста в действии, ещё раз проверить его потенциал, а также снизить текучесть молодых специалистов в будущем (т. к. стажировка позволяет молодым сотрудникам познакомиться с деятельностью и организационной культурой компании и принять осознанное решение о дальнейшей постоянной работе в данной компании). Таким образом, стажировка позволяет привлечь молодых, мотивированных, динамичных, креативных сотрудников, ориентированных на получение опыта, а это, в свою очередь, способствует ускорению темпов развития компании.

Безусловно, все эти мероприятия в значительной степени способствуют закреплению молодых специалистов на предприятии. Однако это не единственное, что может удержать молодых сотрудников в той или иной компании. Специалисты отмечают, что на сегодняшний день мало иметь сильный бренд и развитую корпоративную культуру, важно предлагать специалистам по-настоящему конкурентоспособные условия. Среди наиболее важных аспектов работы по удержанию талантливых сотрудников HR-менеджеры называют следующие:

- создание условий для продвижения и профессионального развития специалистов (один из инструментов – ротация, кросс региональная или горизонтальная в случае ограниченных возможностей вертикального роста);

- белая зарплата;
- наличие политики предоставления кредитов;
- грамотная политика переменной и фиксированной части компенсации (схема выплаты должна зависеть от цикла продаж, уровня позиции и т. д., и быть прозрачной – понятной для сотрудников);

- внутренний PR, корпоративная культура (вовлечение сотрудников в процесс принятия решений, публичное признание их достижений, праздники и т. д.), которые позволяют сместить акцент с материальной мотивации сотрудников на создание у них приверженности компании;

- регулярная диагностика потребностей наиболее ценных сотрудников;

- внедрение процедуры опросов сотрудников, покидающих компанию, для выявления причин, которые вызывают текучесть кадров;

- программы лояльности для уходящих сотрудников (если компания не может предложить специалисту повышение или те условия, которых он реально заслужил, лучше его не удерживать, а дать возможность уйти и реализовать свой потенциал у другого работодателя; контакты с ушедшими специалистами позволяют улучшить репутацию компании) [72].

Очевидно, что все эти условия актуальны и для закрепления молодых специалистов. Таким образом, мероприятия по закреплению молодых специалистов на предприятии должны быть не единичными, а проводиться в комплексе и учитывать особенности мотивационной сферы молодых работников и специфику их адаптации. Только такой способ действия, как показывает практика, может привести к желаемым результатам. Доказательство этому – положительный опыт ведущих российских компаний по привлечению и адаптации молодых специалистов, таких как «Лукойл», «Русал», ОАО «ММК» и другие.

Крупные корпорации, как отечественные, так и западные, разрабатывают масштабные программы для привлечения молодых специалистов, их последующей адаптации и успешного профессионального роста. Именно поэтому такие компании оказываются наиболее привлекательными работодателями для молодых специалистов. Часто большие компании и корпорации используют три уровня привлечения молодёжи:

- сотрудничество с общеобразовательными школами региона;
- сотрудничество со средними профессиональными учебными заведениями;

- сотрудничество с высшими учебными заведениями.

Сотрудничество с образовательными учреждениями включает в себя модернизацию их учебной базы, а также совместное издание учебных пособий. Компании тратят на эти цели не только значительные финансовые средства, но и энергию своих сотрудников, и поэтому ждут от партнёров полноценной отдачи – хорошо подготовленных специалистов. Увязать инвестиции в обра-

зование с качеством подготовки специалистов компании помогает тесное общение с руководством учебных заведений-партнёров.

Кроме того, в этих организациях продолжается обучение: молодой специалист может повысить свою квалификацию, получить второе (как правило, управленческое) высшее образование.

В целом система работы с молодёжью и молодыми специалистами строится на следующих принципах:

- целевой отбор молодёжи для работы в компании. Руководители компании убеждены, что чем раньше молодой человек определится с выбором профессии, тем более квалифицированным специалистом он сможет в итоге стать;

- непрерывный цикл обучения. В современном мире знания стремительно устаревают. Это требует, во-первых, постоянной переподготовки специалистов, а во-вторых, наделения их инструментами для самостоятельной работы с информацией;

- активное участие в жизни компании. Практика показывает, что специалист максимально раскрывает свой потенциал только тогда, когда он понимает свою роль в решении общих задач и получает адекватную оценку со стороны коллектива;

- вертикальная и горизонтальная ротация. Постоянный отбор наиболее квалифицированных, инициативных, склонных к управленческой работе сотрудников позволяет сформировать кадровый резерв и таким образом обеспечить преемственность руководства компанией.

Критерии отбора молодых специалистов, которые действуют в Объединенной компании «Русал»:

- профессиональная компетентность;
- понимание экономических аспектов нефтегазового бизнеса;
- коммуникабельность, инициативность, новаторство;
- ориентированность на карьеру и развитие; способность к обучению;
- мобильность; владение компьютерными программами;
- владение английским языком (преимущество).

Основными направлениями работы с молодыми специалистами являются:

- специальные программы обучения и развития;
- ссуды на приобретение жилья;
- закрепление наставника;

- региональные конференции;
- слет молодых специалистов;
- деловые игры;
- организация досуга [84].

Для разработки рекомендаций по совершенствованию адаптации молодых специалистов на предприятии важно выяснить, какие мотивы определяют сегодня отношение молодёжи к труду. Для этого было проведено исследование на одном из предприятий города Екатеринбурга методом письменного опроса с участием 24 молодых специалистов (дипломная работа Н. Тренихиной, 2012).

Распределение мнений опрошенных о побудительных мотивах к трудовой деятельности выглядит следующим образом:

1. Высокий заработок, материальная заинтересованность – 58,1 %
2. Дело по душе, интересная работа – 48,4 %
3. Перспективы карьерного роста – 35,5 %
4. Возможность полнее проявить себя, свои способности – 25,8 %
5. Желание быть первым во всём – 19,3 %
6. Стремление к высокому профессионализму в работе – 19,3 %
7. Совестно плохо работать – 16,1 %
8. Самостоятельность, свобода – 12,9 %
9. Признание коллег – 6,4 %
10. Признание успехов и заслуг со стороны руководства – 6,3 %
11. Моральное поощрение за результаты в работе – 5,9 %

Таким образом, на основе мнений участников опроса можно выделить три группы ведущих мотивов, определяющих отношение молодых специалистов к труду:

1. Мотивы, связанные с реализацией (удовлетворением) материальных интересов.
2. Мотивы, связанные с реализацией профессиональных интересов.
3. Мотивы, связанные с удовлетворением потребности в карьерном росте.

Исходя из вышеперечисленного, очевидно, что работа с молодыми специалистами является важным аспектом кадровой политики не только отдельных предприятий, но и государства в целом.

Одним из направлений работы с молодёжью может являться формирование кадрового резерва с использованием следующей классификации методов:

– Методы для подбора резерва: анализ документов, собеседование, анкетирование, экспертная оценка, аттестация, интервью, тестирование, практическое испытание, бизнес-проектирование;

– Методы для обучения резерва: составление индивидуального плана, организация школы резерва, повышение квалификации, переподготовка, «дублирование», тренинг, стажировка;

– Методы для расстановки резерва: конкурсы, опросы мнений, экзамены, предварительная подготовка, утверждение в должности.

Работа с кадровым резервом – одно из важных составляющих кадровой политики предприятия, направленных на развитие и укрепление организации, то есть на перспективу.

«Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организованного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплочённого коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учётом стратегии развития организации» [24].

«Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу» [18]. Кадровая политика формирует стратегию управления персоналом предприятия.

По мнению В. Ю. Пашкауса и других учёных, понятие «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование. В широком смысле – это «система правил и норм, приводящих человеческие ресурсы в соответствие со стратегией фирмы», с другой стороны – «это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации» (Пашк.).

Таким образом, кадровая политика – это целенаправленная деятельность управления персоналом, создание трудового коллектива, способного наилучшим образом решать задачи организаций и их работников.

Учёные-теоретики по развитию системы управления персоналом А. Я. Кибанов, Т. Ю. Базаров, А. П. Егоршин, В. И. Маслов рассматривают несколько видов кадровой политики [24, 25, 26, 63, 17, 18, 62] (табл. 13).

Т а б л и ц а 13

Виды кадровой политики управления персоналом
организации

№ п/п	Вид кадровой политики организации	Сущность данной кадровой политики предприятия
1	Пассивная	Отсутствие кадрового прогнозирования
2	Реактивная	Среднесрочное прогнозирование, отслеживание проблем мотивации, развития, обучения и повышения квалификации персонала и др.
3	Превентивная	Краткосрочное и среднесрочное планирование по развитию персонала. Разработаны целевые программы
4	Активная (рациональная)	Качественный анализ и прогнозирование ситуации. Имеет краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный планы кадровой работы с персоналом
5	«Авантюристическая», разновидность открытой	Стремление влияния на кадровую политику, не имея качественного анализа и прогнозирования. Одновариантная программа кадровой работы
6	Открытая	Прозрачная структура СУП на любом структурном уровне
7	Закрытая	Ориентация на собственные возможности и на имеющийся в организации персонал

Как система кадровая политика состоит из нескольких подсистем СУП, таких как планирование потребности в персонале, организация найма и отбора кадров, адаптация персонала, мотивация персонала, аттестация персонала, высвобождение персонала, обучение и развитие работников предприятия, проектирование и организация всей СУП.

Кадровую политику организации отражают следующие документы организации:

- коллективный договор предприятия;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение об оплате труда;
- трудовые договоры сотрудников организации;
- положение о мотивации труда персонала;
- положение об аттестации персонала;
- положение о развитии и обучении персонала и др.

На кадровую политику, содержание программ управления ею влияют внешние и внутренние факторы СУП, к которым относятся особенности законодательства, ситуация на рынке труда, цели и задачи предприятия, стиль руководства и управления, качественные и количественные характеристики персонала.

Важную роль при исследовании СУП играют правила или принципы, которые необходимо соблюдать, анализируя и совершенствуя кадровую политику предприятия или системы. Теория управления опирается на все основные принципы, разработанные такими науками, как педагогика, философия, психология, но и имеет в своём арсенале и специфические принципиальные понятия. Рассмотрим некоторые из множества имеющихся правил, предложенных О. П. Егоршиным, А. Я. Кибановым, В. М. Мишиным, Е. Б. Моргуновым и другими исследователями [18, 24, 26, 40, 41] (табл. 14).

Т а б л и ц а 14

Принципы построения кадровой политики предприятия

Принципы	Сущность принципа
Принцип необходимости и достаточности	Применяется при управлении персоналом организации и подборе и расстановке кадров, обучении и развитии и других направлениях СУП

Принцип соответствия	Определяет необходимость соответствия полномочий возможностям человека
Принцип профессиональной компетенции	Определяет необходимость соответствия уровня знаний требованиям должности
Принцип индивидуальности	Определяет наличие индивидуальных качеств работника для выполнения работы
Принцип конкурентности	Важен при отборе кандидатов на вакантные должности
Принцип ротации	Необходим при смене должности, как по вертикали, так и по горизонтали
Принцип отбора показателей	Применяется для составления системы показателей при подборе, оценке и аттестации персонала
Принцип оценки труда	Необходим при оценке результатов деятельности труда персонала
Принцип самовыражения и саморазвития	Наличие самостоятельности для руководителей и способностей для всех работников предприятия
Принцип соответствия оплаты труда объёму и сложности выполняемой работы	Определяет наличие развивающейся системы оплаты труда персонала в соответствии с вкладом каждого работника
Принцип соразмерного сочетания стимулов и санкций	Определяет необходимость конкретизации обязанностей и задач для выполнения профессиональных функций
Принцип мотивации	Определяет необходимость обоснованной системы стимулирования и мотивации труда персонала в организации

Представители современной теории управления В. Ю. Пашкус, Н. А. Пашкус, З. А. Савельева предлагают следующие этапы построения управления кадровой политикой персонала предприятия, организации, объединения:

– «разработка общих принципов кадровой политики»;

- «планирование потребностей в персонале»;
- «осуществление кадрового «контроллинга»;
- «обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда»;
- «анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации управлению её персоналом, оценка кадрового потенциала» [85].

Н. В. Самоукина на основании российского опыта построения СУП выделяет три этапа проектирования кадровой политики:

1 этап. «Нормирование. Цель – согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом её развития»;

2 этап. «Программирование. Цель – разработка программ, путей достижения кадровой работы, конкретизированных с учётом условий нынешних и возможных изменений ситуации»;

3 этап. «Мониторинг персонала. Цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации» [87].

Для исследования кадровой политики организации применяется большинство методов, которые используются специалистами управления персоналом по направлениям СУП. Тем не менее, в настоящее время применяются специальные методики анализа и исследования кадровой политики предприятия. Например, методика, предложенная Ю. Г. Одеговым для «расчёта интегрального показателя эффективности управления персоналом» с использованием экспертов [49]. Она включает несколько направлений кадровой политики, такие как реализация политики УП, организация труда персонала и стимулирование, обеспечение потребности в персонале, управление персоналом, адаптация персонала, оценка персонала, обучение персонала, корпоративная культура.

Кадровую политику следует рассматривать как совокупность всех направлений или подсистем СУП, применяя при исследовании такие операции, как дифференцирование и интегрирование, анализ и синтез.

Цель кадрового менеджмента состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать кадровый потенциал организации, профессиональные и личностные возможности человека.

Продуманная кадровая политика – гарантия развития, совершенствования и процветания организации.

2.4. Научные подходы к исследованию систем управления персоналом организации

Для систематизации подходов к исследованию СУП будем опираться на концепцию управления персоналом предприятия (системы) А. Я. Кибанова: «Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций» [98]. Все направления кадровой работы на предприятии А. Я. Кибанов предлагает рассматривать как однородные подсистемы СУП, что во многом облегчает научный подход к их исследованию. Анализируя теоретические исследования систем управления учёных В. М. Мишина, А. С. Малина, А. В. Демидовой, З. М. Макашиной, М. С. Мотышиной, В. И. Мухина, В. В. Кафидова и опираясь на теоретические концепции СУП и методологию их изучения А. Я. Кибанова, Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина, А. П. Егоршина, В. Р. Веснина, Е. Б. Моргунова, И. И. Магуры, Г. Х. Бакировой и других специалистов, мы сформулировали своё определение исследования СУП. Мы считаем: «Исследование СУП – это анализ и синтез всех подсистем или направлений кадровой политики организации, её концепции управления, развития и совершенствования с применением современной методологии исследования систем управления организации, подбором научных принципов, подходов, классических и современных методов».

Выбор научного подхода к исследованию СУП определяет процесс его проведения, от этого выбора будет зависеть направленность исследования, подбор методов и во многом его результат. В большинстве исследований СУП используется системный подход и реализуется на практике через системный анализ, который рассматривают как дисциплину, развивающую методы. Анализ – способ изучения фактов, элементов, связей в подсистемах, компонентах и самой СУП. Анализ нельзя рассматривать без синтеза, роль которого только увеличивается в исследовании систем управления персоналом.

По нашему мнению, интересную концепцию стратегического управления персоналом системы, основанную на различных подходах к организации, выдвинула Г. Х. Бакирова. Опираясь на определение J. Storeu.

«Управление человеческими ресурсами – это особый подход к управлению людьми в компании, нацеленный на достижение конкурентных преимуществ путём стратегического размещения квалифицированного и лояльного персонала, использующий целостный набор культуральных, структурных и кадровых техник», она предлагает весомый набор научных подходов к анализу, развитию и исследованию СУП» [1]. Далее Г. Х. Бакирова утверждает, что необходимо «...использовать демократический стиль руководства, партнёрские деловые отношения с подчинёнными, делегировать полномочия своим подчинённым...» [1]. В рамках этой концепции учёный предлагает следующие подходы к управлению персоналом, которые можно применить для исследования СУП (табл. 15).

Т а б л и ц а 15

Подходы для исследования системы управления персоналом организации

Название подхода	Характеристика подхода
Стратегический	Интеграция со стратегией организации и разработка технологий, процедур для достижения целей предприятия (системы)
Экзистенциальный	Учёт психологии людей (персонала) организации, осмысленность поставленных целей
Системный	Исследование закономерностей и явлений каждого уровня системы и её подсистем
Интегративно-комплексный	Сочетание системного со стратегическим подходом: исследование трех уровней – организации, группы, отдельного индивида
Групп-аналитический	Исследование закономерностей и явлений каждого уровня системы и её подсистем
Матричный	Исследование сети коммуникативных связей и отношений в организации
Анализ менеджмента человеческих ресурсов	Анализ психологии личности и компетенций руководителей

Личностный	Анализ лидера-руководителя и ключевых фигур компании
Поведенческий	Анализ и исследование лояльности и поведения персонала для достижения цели предприятия
Ситуационный	Анализ, исследование и разработка решений для устранения причин проблем
Гуманистический	Исследование персонала, направленное на его развитие и совершенствование СУП
Харизматический	Анализ и учёт психолого-педагогических возможностей лидеров организации
Деятельностно-специфический	В основе подхода лежит исследование специфической деятельности персонала или группы специалистов

Е. Б. Моргунов считает, что при развитии теории и практики управления предприятием необходимо рассматривать два уровня анализа организации. «На первом уровне организация представляется как множество подсистем – отдельных индивидов и коалиций. На втором уровне организация рассматривается как нечто единое и неделимое» [41]. По нашему мнению, такой подход можно применить также к системе управления персоналом предприятия и обозначить его как «двухуровневый».

З. М. Макашева рассматривает следующие подходы для исследования систем управления:

- диалектический подход, сущность которого в том, что «все её элементы взаимосвязаны и взаимообусловлены»;
- эмпирический подход, который опирается на изучение «опыта функционирования системы»;
- изучение межличностных отношений, основанное «на методах социально-психологических наук»;
- изучение группового поведения – «следует понимать систему отношений в системе управления»;
- социально-технический подход, на основе исследования «взаимодействия людей с технико-технологическим окружением»;
- подход с позиции принятия решений, суть состоит в выборе «эффективного варианта реализации решения по проблеме»;

– информационный подход, необходимость исследования «информационного обеспечения» и «документооборота» в организации»;

– математический подход, который «выявляется количественное влияние факторов» на управление системой;

– комплексный подход, при исследовании системы определяются «внутренние и внешние факторы», влияющие на функционирование системы;

– системно-структурный подход, с одной стороны, «изучает систему как динамично развивающуюся, с другой – разделяет на составляющие» [36].

В. М. Мишин, исходя из исследовательского опыта, заявляет: «применение только одного какого-либо подхода в его классическом виде для целей системного исследования не только практически невозможно, но и не даёт существенного эффекта» [40]. Он предлагает «модель интегративно-конвергенциального подхода» для исследования СУП. Содержание её сводится к применению системного подхода, который состоит из нескольких научных подходов – таких как целевой, процессный, параметрический, рефлексивный, ситуационный и других.

Трудности в выборе научных подходов при исследовании систем управления персоналом организации состоят в том, чтобы найти возможность сочетания точных математических и статистических подходов с психологическими, педагогическими, социологическими методами и методиками, которые не всегда укладываются в рамки количественных показателей.

2.5. Методы и методики исследования систем управления персоналом организации

Особую, очень важную часть методологии исследования систем управления вообще и в частности СУП занимают методы или способы исследования, анализа, управления.

А. П. Егоршин даёт следующее определение методам управления персоналом: «Методы управления – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством» [18]. «Исследование систем управления в зависимости от масштаба изучаемой проблемы, целей, за-

дач исследования может носить глобальный или локальный характер», – утверждают В. В. Глущенко, И. И. Глущенко [14]. Вследствие такого подхода авторы разделяют методы исследования систем управления на общенаучные и частные научные. Исследование СУП, связанное с конкретным предприятием имеет, конечно, «локальный характер», но анализ и изучение общих проблем для всех организаций можно с уверенностью отнести к «глобальным».

В. М. Мишин предлагает классифицировать способы исследования систем управления на теоретические, логико-интуитивные, эмпирические и комплексно-комбинированные методы [40]. Теоретические методы опираются на теоретические положения и методологию дисциплины. В основе логико-интуитивных методов лежат логика, вытекающая из теории, и интуиции учёных-исследователей или специалистов. Эмпирические методы основаны на «фактической информации» и подтверждены опытом и практикой исследования и применения в системах (организациях). «Комплексно-комбинированные методы исследования СУ базируются на использовании исследовательских способов и включают в себя одновременно два или более методов, принадлежащих к разным классификационным группам» [40]. Такая классификация вполне может быть использована и для систем управления персоналом.

М. С. Мотышина разделяет методы исследования систем управления по степени формализации на экспертные, комбинированные и собственно формализованные [42]. Экспертные методы ею подразделяются на методы экспертных оценок, методы индивидуальной экспертизы, методы коллективной экспертизы. К формализованным методам она относит аналитические, экономико-статистические, логические и информационные. Комбинированные методы, в свою очередь, состоят из интеллектуальных методов, экспертных систем, «генетических алгоритмов», «нечётких регуляторов и нейронных сетей» [40]. Такую систематизацию методов трудно полностью, а может быть, и невозможно адаптировать непосредственно для анализа и исследования СУП.

Методы управления персоналом организации, по предложению учёных А. Я. Кибанова, А. П. Егоршина, делятся на административные, экономические, социологические и психологические. Они также легко вписываются в концепцию исследования СУП. Особенно подробно А. Я. Кибанов останавливается на развитии и

применении методов для построения СУП и подразделяет их пять групп: методы обследования, методы анализа, методы формирования, методы обоснования и методы внедрения. Данные методы можно использовать не только при построении СУП, но и при исследовании персонала предприятия и системы управления им.

В своей теории исследования систем управления З. М. Макашева опирается на методы анализа систем управления, к которым относит следующие методы:

- структуризации целей,
- организационного моделирования,
- аналогий,
- рангов,
- сопоставлений,
- непосредственного оценивания [36].

Эти методы имеют широкий спектр внедрения и успешно применяются при исследовании СУП как специалистами на производстве, так и выпускниками вузов при написании дипломных работ.

Методики исследования систем управления персоналом в основном направлены на анализ и совершенствование отдельных подсистем или направлений СУП. Одной из системных методик исследования СУП является кадровый аудит. «Аудит персонала – это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации», – такое определение даёт ведущий специалист по управлению персоналом А. Я. Кибанов [24]. Основными предметами исследования аудита являются направления СУП, их взаимосвязи, влияние друг на друга и результаты деятельности. К исследованию СУП можно применить методику диагностики систем управления. Методика диагностики систем управления опирается на системный подход.

В. М. Мишин включает в методику диагностики СУП следующие этапы:

- определение критериев диагностики;
- учёт внутренней и внешней среды диагностируемой системы;
- выявление проблем, установление недостатков («узких» мест) в СУП и причин их возникновения;
- разработку направлений разрешения проблемы и устранения недостатков в СУП [40].

Методы, используемые в диагностике СУП:

- метод «дерева целей», проблем,
- экспресс-анкетирование,
- опрос менеджеров,
- изучение документации,
- анализ внешней и внутренней среды.

Результат диагностики СУП оформляется в виде отчёта, на основании которого даются выводы и рекомендации. Аудит и методику диагностики следует применять при комплексном подходе исследования всей СУП организации.

Для исследования подсистем СУП в настоящее время разработано и применяется достаточно большое количество инновационных методик, таких как: методика обучения менеджеров – «кейс тест», методика «балльной оценки эффективности работы организации» (БОЭРО), оценка по коэффициенту трудового вклада (КТВ), методика исследования трудовой мотивации – «контент-синтез», факторная структура мотивов труда, тестирование – «мотивационный профиль» и другие. По результатам анализа научно-теоретических источников учёных В. М. Мишина, Е. Б. Моргунова, А. Я. Кибанова, Н. С. Пряжниковой, А. П. Егоршина, В. В. Глущенко, И. И. Глущенко, Г. Х. Бакировой, З. М. Макашевой, Н. И. Шаталовой и других исследователей, автором данной монографии составлена таблица «Классификация методов и методик исследования подсистем СУП» (табл. 16).

Т а б л и ц а 16

Классификация методов и методик исследования
подсистем СУП

№ п/п	СУП и её подсистемы (направления СУП)	Методики анализа и исследования СУП	Методы исследо- вания СУП
1	Система управления персоналом организации.	– Кадровый аудит. – Диагностика персонала. – БОЭРО	Метод «дерева целей», анализ документации; беседа, наблюдение, балльная оценка,

			оценка по результатам, экспресс-анкетирование, коэффициентный метод, обсуждение, совещание, анализ и синтез, заключение
2	Найм и отбор персонала в организации	Сравнительная; описательная; персонал-технология; британская методика; американский метод; немецкий метод; китайский метод	Наблюдение, беседа, анализ документов, тестирование, опрос, обсуждение, сравнение, собеседование, оценка, биографический метод, аттестация
3	Адаптация персонала в организации	Кейс – метод	беседа, наблюдение, опрос, тестирование, сравнение, анализ деятельности, консультирование, моделирование, совещание;
4	Мотивация труда персонала в организации	Контент-синтез; мотивационный профиль; методика экспертной оценки; SWOT – анализ; анализ бизнес-плана	Анализ и синтез, структурирование, табличный, сравнение, графический, классификация, оценка, статистический метод, опрос, тестирование, беседа, сопоставление, моделирование, матричный метод

5	Обучение и развитие персонала организации	Кейс-тест; Контент-анализ; система коучинга	Обсуждение, контроль, опрос, совещание, тестирование, постановка задач, компьютерное тестирование, баскет-метод, анализ и синтез, ранжирование, моделирование
6	Аттестация персонала организации	Регистрация достижений; «360» аттестация; методика суммируемых показателей; сравнительная; комбинированная; квазиколичественная; графическая; коэффициентной оценки	Метод распределения, составление аттестационного листа, анализ и синтез, беседа, сравнение, обсуждение, анкетирование, тестирование, опрос, метод эталона, ранжирование, метод парных сравнений, метод бальной оценки, матричный метод, оценка по результатам
7	Управление текучестью персонала в организации	Методика Р. Беннета; диагностика мотивов деятельности;	Расчёт коэффициентов текучести, табличный метод, графический метод, тестирование, ранжирование, статистический метод, анализ и синтез
8	Организационная культура	Экспресс-диагностика;	Анкетирование, опрос, тестирова-

	персонала организации	базовая методика В. П. Захарова; тестирование по типологии К. Камерона и Р. Куинна	ние, анализ и синтез, метод балльной оценки, ранжирование, индексирование, графический метод
9	Закрепление молодых специалистов в организации	Программа по закреплению молодых специалистов	подбор, собеседование, анкетирование, опрос, наблюдение, анализ, обсуждение, планирование, моделирование; программирование
10	Кадровый документооборот организации	Автоматизированные системы управления (см. табл. 8)	Анализ документации и документооборота, оценка, статистический и качественный анализ, беседа, наблюдение, интервью, оценка
11	Социально-психологический климат в организации	Методика обобщённых экспертных оценок	Балльный метод, анкетирование, опрос, тестирование, табличный метод, анализ и синтез, моделирование
12	Роль руководителя организации	Методика К. Томаса; методика самооценки личности; методика контент-анализа; методика многофакторного исследования личности Кеттела и др.	Опрос, анкетирование, интервьюирование, тестирование, моделирование, анализ и синтез, беседа, Самооценка

13	Кадровая политика организации	Методика «оценка эффективности интегрального показателя»; методика «суммируемых показателей»	Опрос, шкалирование, табличный, балльный, комплексная оценка, анкетирование, анализ и синтез, тестирование, матричный, наблюдение, моделирование, ранжирование и др.
----	-------------------------------	--	--

Научные методы и методики исследования систем управления персоналом часто предполагают анализ имеющихся условий и синтез полученных результатов, которые используются для разработки предложений и рекомендаций при проектировании, реконструкции или совершенствовании СУП.

2.6. Систематизация принципов, подходов и методов по направлениям кадровой политики управления персоналом организации

«Исследования систем управления относятся к прикладным исследованиям и носят теоретико-эмпирический характер. Они предполагают изучение с использованием научных подходов явлений и процессов, протекающих в элементах и в системе в целом» [36]. Такой подход полностью совпадает с нашим мнением по отношению к системе управления персоналом организации. СУП полностью зависит от развития предприятия и обеспечивает главную цель функционирующей организации, получение прибыли. При исследовании подсистем и элементов организации важно в самом начале определиться с научно-теоретическим подходом или совокупностью нескольких подходов, которые во многом определяют методы и методики исследования системы. Не менее важно использовать при анализе работы СУП эмпирический подход, который позволяет не повторять ошибки предшествующих аналитиков и специалистов. Исследование СУП должно опираться на принципы или правила, позволяющие получить необходимый результат, опирающийся на научные теоретические положения и практический опыт.

Система управления персоналом обладает двойственной сущностью, с одной стороны, она должна работать стабильно и отлажено, с другой – соответствовать современным тенденциям развития организаций и мгновенно реагировать на все вызовы внешней среды. Исследование систем управления персоналом предприятия проводится чаще всего с необходимостью изменений в структуре всей организации. Эти изменения в большинстве своём имеют неоднозначные причины, поэтому исследователю также важно выбрать методы и методики исследования, которые бы соответствовали современным научным принципам, подходам и требованиям самой системы. На основании таблиц 2,3,14,15,16 мы предлагаем модель: «Подбор научных принципов, подходов и методов исследования СУП» организации, применимый для всех направлений кадровой политики предприятия (табл. 17).

Т а б л и ц а 17

Подбор научных принципов, подходов и методов
для исследования СУП

Направления СУП	Принципы исследования	Подходы к исследованию	Методы исследования
Кадровая политика; найм и отбор персонала; адаптация персонала; аттестация и оценка персонала; мотивация и стимулирование персонала; обучение и развитие персонала; управление текучестью пер-	Принцип необходимости и достаточности; принцип соответствия; принцип профессиональной компетенции; принцип конкурентно - способности; принцип необходимого отбора показателей;	Системный; системно-структурный; ситуационный; процессный; рефлексивный; стратегический; комплексный; компетентностный; математический; матричный; моделирование; информацион-	Наблюдение; анкетирование; беседа; опрос; тестирование; интервьюирование ранжирование; оценка; моделирование; измерение; сопоставление; анализ;

сонала; организационная культура персонала; закрепление молодых специалистов в организации; кадровый документооборот в организации; социально-психологический климат в организации; роль лидера в организации и другие	принцип ротации; Принцип научной оценки труда; принцип самовыражения и саморазвития; принцип мотивации; принцип соответствия оплаты труда; принцип согласованности; принцип оперативности; принцип целесообразности и другие	ный; интеграционный; анализ межличностных отношений; поведенческий; принятие решений и группового поведения; формирование корпоративной культуры; личностный; функциональный; социотехнический; эмпирический; интегративный; групп-аналитический и другие	синтез; классификация; гипотеза; «мозговой штурм»; экспертных оценок; «дерево целей»; Дельфи; СВОТ-анализ; метод сценариев; Метод синектики; анализ документов; метод эталона; балльный метод; табличный метод; графический метод; биографический метод; статистический и другие
---	---	--	--

Методологически грамотно проведенное исследование СУП способствует дальнейшему развитию теории, совершенствованию практики построения новых систем управления персоналом, корректированию действующих, созданию необходимых и современных условий для их функционирования.

Глава 3. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ ВЫПУСКНИКАМИ ВУЗА ПРИ ДИПЛОМНОМ ПРОЕКТИРОВАНИИ

3.1. Планирование и организация исследования системы управления персоналом предприятия

Планирование исследования систем управления – одна из важнейших функций менеджмента любой организации. Планирование – это не только умение составить весь порядок действий для осуществления исследования, но и способность предвидеть всякие неожиданности при выполнении исследовательских работ. «Отсутствие плана исследования систем управления ведёт, как правило, к безвозвратным потерям времени и других ресурсов» [40]. Организующим документом для проведения исследования систем управления является план исследования.

Цели исследования

1. Получение новых знаний о системе управления и улучшение результатов деятельности.
2. Подтверждение с помощью конкретного анализа и расчётов, что идеи, связанные с прикладными исследованиями, практически осуществимы.

Принципы разработки планов: непрерывность исследования, гибкость анализа, достаточность параметров исследования, оптимальная трудоёмкость проекта, реальность применения, адресность и ответственность исполнителей, компетентность, контролируемость осуществления планов.

Виды планов могут быть следующие:

1. Координационный план.
2. Бизнес-план исследования.
3. План ресурсного обеспечения.
4. План исследования производства.
5. План исследования процесса управления.
6. Другие планы.

Структура бизнес-плана исследования системы управления:

- Титульный лист.
- Содержание плана исследования.

- Перечень условных обозначений и сокращений.
- Введение: (цель, объект, предмет, задачи, методология и методика исследования).
- Основной раздел:
 1. Характеристика и потенциал предприятия.
 2. Описание вида деятельности.
 3. Описание выпускаемой продукции.
 4. Оценка рынка сбыта.
 5. Описание и оценка конкурентов.
 6. Стратегия маркетинга.
 7. План маркетинга.
 8. План производства.
 9. План ресурсного обеспечения системы управления (человеческих, информационных, транспортных и др. ресурсов).
 10. План организационного и ресурсного обеспечения исследования СУП;
 11. Выводы, рекомендации и принятие решений;
 12. Анализ прибыльности исследования СУП.
- Приложения.
- Список источников исследования (список научной литературы) [10, 40].

Отсутствие плана исследования затрудняет получение эффективных результатов. Планирование исследования системы даёт возможность проанализировать будущую деятельность не только самих исследователей, но и более детально изучить функционирование объекта, предприятия, организации, системы управления ими.

«Организация исследования систем управления может рассматриваться как совокупность форм, методов, руководств, методик, регламентов и работ по упорядочению ведения исследовательской деятельности для изучения данной системы (элемента, подсистемы) и созданию благоприятных условий для достижения определённой цели (для прикладных исследований)» [40].

Одной из форм организации процесса по исследованию систем управления является управленческое консультирование. Процесс управленческого консультирования можно подразделить на несколько стадий. Стадии управленческого консультирования:

1. Подготовительная стадия.
2. Проектно-исследовательская стадия.

3. Заключительная стадия.

Подготовительная стадия включает:

- предварительное обследование (диагностика) системы управления;

- детальный анализ системы управления;

- разработку технического задания.

Проектно-исследовательская стадия:

- разработка и выбор направления исследования;

- проведение исследований и разработка проекта;

- оформление отчёта и экспертиза исследования.

Заключительная стадия (стадия реализации, внедрения и совершенствования системы управления):

- выполнение планов исследования системы;

- контроль и анализ реализации исследования;

- обобщение и оценка функционирования системы управления;

- совершенствование системы управления [10].

Организацию исследования системы управления «следует понимать как целесообразную человеческую деятельность по подготовке, устройству и налаживанию» этой системы [40].

3.2. Анализ исследования дипломных работ по управлению персоналом организации

Автором были проанализированы 767 дипломных работ, защищённых выпускниками кафедры управления персоналом по специальности «менеджер по персоналу» за период с 2009 года по 2013 год, а также 200 работ рассмотрено более подробно на предмет применения основных составляющих методологии исследования СУП. Были поставлены следующие задачи:

- ранжирование выбора направлений (тем) дипломных работ по количественному признаку;

- анализ использования научных принципов и подходов методологии исследования систем управления персоналом дипломами;

- анализ применения и подбора методов по количественному и качественному составу для исследования системы управления персоналом;

– разработка рекомендаций для исследования систем управления персоналом при написании дипломных работ.

Дипломное проектирование для выпускника вуза является, с одной стороны, важным заключительным этапом подготовки будущего специалиста, итогом всей учебной деятельности в университете. С другой стороны, оно связано непосредственно с определённым предприятием, организацией и часто бывает точкой отсчёта практического применения знаний, умений и навыков молодого специалиста на производстве.

Для решения первой задачи нами были выделены и ранжированы основные направления СУП, по которым выполнены дипломные работы и проекты за четыре учебных года (с 2009 по 2013 год), что представлено в таблице 17 [13].

Т а б л и ц а 17

Ранжирование дипломных работ по направлениям СУП
за период с 2009 по 2013 годы

№ п/п	Направления систем управления персоналом в дипломных работах	Количество работ (шт.)	Проценты
1	Мотивация и стимулирование труда персонала	171 работ	22,5 %
2	Адаптация персонала	101 работа	13,5 %
3	Обучение и развитие персонала	84 работы	10,5 %
4	Найм и отбор персонала	69 работ	9,5 %
5	Организация системы управления персоналом	49 работ	6,5 %
6	Аттестация персонала	45 работ	5,5 %
7	Документальное обеспечение	42 работы	5,0 %
8	Организационная культура	40 работ	5,0 %
9	Кадровая политика предприятия	37 работ	4,5 %
10	Социально-психологический климат	36 работ	4,5 %
11	Управление текучестью персонала	30 работ	4,0 %
12	Само-менеджмент руководителя	21 работа	3,0 %
13	Кадровый резерв предприятия	21 работа	3,0 %
14	Другие	21 работа	3,0 %

Анализ ранжирования по выбору направлений дипломниками для исследования организаций на предмет управления персоналом

в ней показал, что наиболее интересными и востребованными для исследователей и предприятий являются четыре направления или подсистемы СУП. К ним относятся мотивация и стимулирование труда персонала, адаптация персонала в организации, обучение и развитие сотрудников и качественный найм и отбор новых работников для предприятия. Дипломные работы по вышеуказанным направлениям составляют почти 60 процентов от всех работ выпускников по специальности менеджер по персоналу.

За учебный период с 2011 по 2012 год проанализировано 100 дипломных работ выпускников кафедры управления персоналом и психологии Уральского федерального университета (УрФУ). Они рассматривались с точки зрения применения методологических основ исследования СУП персоналом на конкретных предприятиях. Автора интересовали следующие составляющие: количество применяемых научно-теоретических источников, количество и разнообразие научных подходов и методов исследования систем управления персоналом, наличие описания применяемых принципов исследования и проектирования. По результатам анализа и синтеза исследуемых дипломных работ составлена таблица 18: «Количественный анализ методологических составляющих в дипломных работах по управлению персоналом за 2011–2012 годы». В выборку вошли работы по пяти, наиболее часто используемым студентами направлениям исследования СУП и 10 работ, представляющие другие направления по одной работе (смотри табл. 17).

Т а б л и ц а 18

Количественный анализ методологических составляющих
в дипломных работах по управлению персоналом
за 2011–2012 годы

№ п/п	Направления СУП	Количество работ	Среднее количество научно-методологических составляющих (шт.)			
			теоретических источников	принципов	подходов	методов
1	Мотивация труда	29	34	3	2	5

2	Адапта- ция персонала	20	32	2	2	4
3	Обучение персонала	16	34	5	3	5
4	Отбор персонала	14	31	4	3	5
5	Органи- зация СУП	11	36	4	2	6
6	Другие направ- ления	10	32	2	2	5
7	Среднее	17	33	3	2	5

В результате количественного анализа было выявлено, что среднее число научно-теоретических источников составляет 33, что по нашему мнению говорит о имеющихся возможностях расширения количественной и качественной составляющей для совершенствования дипломных исследований по управлению персоналом. Также недостаточно отражены научные принципы и подходы в выпускных работах студентов, соответственно 3 и 2, в некоторых из работ они отсутствуют. Наиболее качественно представлены в работах выпускников научные методы исследования СУП, такие как анализ научно-теоретической литературы, анкетирование, беседа, включённое наблюдение, тестирование, анализ документов организации, табличный и графический методы.

По нашему мнению, методы исследования СУП можно разделить по отношению к научным дисциплинам на три направления (группы):

- классические, универсальные методы исследования системы управления персоналом;
- междисциплинарные методы исследования систем управления персоналом;
- специфические методы исследования систем управления персоналом.

К классическим методам исследования СУП следует отнести сравнительный анализ и синтез официальной научно-методичес-

кой литературы, а также критический анализ интернет-материала, соответствующего объекту и предмету дипломных работ. Во многом применение классических методов зависит от объёма и качества имеющегося и анализируемого материала, а также от аналитических способностей исследователей.

К междисциплинарным методам исследования мы относим методы естественно-научных и общественных дисциплин. К ним можно отнести философские, технические, педагогические, психологические, социологические способы. В частности, такие как наблюдение, беседа, опрос, анкетирование, тестирование, классификация и другие.

Наиболее интересными и перспективными для развития исследования и совершенствования СУП являются специфические методы и методики: например, метод сценариев, метод экспертных оценок, метод консультирования и другие.

На основании перечисленного выше мы предлагаем следующую классификацию методов исследования СУП по отношению к научным дисциплинам (таблица 19).

Т а б л и ц а 19

Классификация методов исследования СУП

№ п/п	Группа методов	Методы исследования
1	Классические (универсальные)	Анализ научно-методической литературы; Анализ интернет-источников; Синтез результатов анализа
2	Междисциплинарные	Наблюдение; анкетирование; опрос; беседа; интервью; тестирование; классификация; графический метод; табличный метод; статистический метод; эмпирический метод; эталонный метод; математический метод и другие
3	Специфические (управленческие)	Количественный и качественный анализ персонала организации; метод суммируемых показателей; метод парного сравнения; метод экс-

		пертных оценок; метод «дерева целей»; метод консультирования; аудит как метод; метод СВОТ – анализа; тренинг и другие
--	--	---

Проведённый анализ 100 выпускных квалификационных работ в соответствии с предложенной классификацией выявил следующие результаты, которые приведены в таблице 20 «Результаты анализа применения методов исследования СУП в дипломных работах за 2012–2013 учебный год» [13].

Т а б л и ц а 20

**Результаты анализа применения методов исследования СУП
в дипломных работах за 2012–2013 учебный год**

№ п/п	Группа методов	Методы исследования	Проценты (%)
1	Классические (универсальные)	Анализ и синтез научно-теоретических источников: из них научных статей; использование интернета	100 23 76
2	Междисциплинарные	Наблюдение; графический метод; беседа; анкетирование; табличный метод; тестирование; опрос; интервьюирование	95 94 92 80 75 71 62 23
3	Специфические	Анализ персонала предприятия; метод оценки персонала; метод экспертных оценок; метод «дерева целей»; матричный метод; тренинг; другие (ранжирование, сопоставление, моделирование)	97 41 12 9 5 4 7

Анализ применения научных методов для исследования СУП в дипломных работах выпускников, будущих менеджеров по персоналу, показывает, что для 100 % исследователей ведущими методами являются анализ и синтез научно-теоретических источников, в том числе 23 % составляют аспекты из научных журналов. Основными же методами исследования для студентов являются междисциплинарные методы. Повсеместно применяются методы наблюдения, как включённого, так и стороннего, всего они составляют 95 %. Активно применяются графические методы, беседы, анкетирования, табличной классификации, тестирования и опроса, что соответствует следующим значениям (94, 92, 80, 75, 71, 62 процентов), реже применяется метод интервьюирования (23 %). Ведущим специфическим методом является метод анализа персонала предприятия (97 %). Достаточно часто применяется метод оценки персонала, который составляет 41 % от всего количества исследуемых работ. В то же время приходится констатировать, что недостаточно используются такие информативные методы, как матричные (5 %), метод экспертных оценок (12 %), метод «дерева целей» (9 %). Единично применяется метод «моделирование», который относится к инновационным методам исследования.

В таблице 21 «Количество методологических составляющих в дипломных работах» представлено общее количество научных подходов, принципов и методов, применённых в 100 дипломных проектах по специальности «менеджер по персоналу».

Т а б л и ц а 21

Количество методологических составляющих
в дипломных работах

Количество работ	Научные подходы	Научные принципы	Научные методы
100	8	14	374

К сожалению автора, менее всего из составляющих методологии исследования представлены в дипломных проектах научные подходы, которые во многом определяют методики и способы исследования СУП. Недостаточно представлены в выпускных квалификационных работах научные принципы проектирования и исследования систем управления, которые отражают достоверность полученных результатов выполненной работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время высшее образование России активно реформируется для интеграции в мировое научное сообщество. В основе интеграции лежат современные инновационные формы, подходы и методы системы образования в целом и каждой подсистемы в отдельности.

Исследование систем управления является одной из дисциплин, преподаваемых в вузах для управленческих и экономических специальностей. Анализ научно-теоретических понятий и теоретико-методологических составляющих дисциплин ИСУ показал большие возможности для проектирования, внедрения и совершенствования систем управления, в частности систем управления персоналом организации.

Рассматривая концепцию и парадигму развития исследования систем управления персоналом в исторической динамике, можно констатировать, что они претерпели за последние сто лет большие изменения. Система управления персоналом в данный период имеет свою обширную методологическую базу, опирающуюся на современные теоретические положения, систему научных подходов и принципов, определяющих разнообразные методы и способы исследования СУП.

В результате анализа и синтеза теоретических основ ИСУ, научных подходов и методов исследования систем управления персоналом автором данной монографии предложена систематизация методологических составляющих в соответствии с направлениями СУП: кадровая политика организации, обучение и развитие персонала, мотивация труда персонала в организации, организационная культура предприятия, работа с кадровым резервом и др.

Автором также проведено исследование выпускных дипломных работ и проектов, выполненных студентами по специальности «менеджер по персоналу», по количественному и качественному применению составляющих методологии дисциплины ИСУ.

Библиографический список

1. Бакирова Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2008. – 591 с.
2. Балдин К. В., Воробьев С. Н. Управленческие решения: теория и технологии принятия : учебник для вузов. – М. : Проект, 2004. – 304 с.
3. Белов А. А., Волкова Н. С. Синергетический подход к организации и документационному обеспечению управления. – Иваново : ГОУ ВПО ИГЭУ, 2006. – 128 с.
4. Бобылева М. В. Эффективный документооборот: от традиционного к электронному. – М. : Изд. МЭИ, 2004.
5. Бордовская Н. В., Реан А. А. Педагогика : учеб. пособ. – СПб. : Питер, 2009. – 304 с.
6. Бухалков М. И. Управление персоналом : учебник для вузов. – М. : Инфра-М, 2007. – 138 с.
7. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : пособ. по кадровой работе. – М. : Юрист, 2008. – 185 с.
8. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник. – 3-е изд. – М. : Экономист, 2003. – 528 с.
9. Глухенькая Н. М. Исследование систем управления : учеб.-метод. пособ. – Екатеринбург : УрФУ, 2012. – 83 с.
10. Глухенькая Н. М. Исследование системы управления персоналом на предприятии // Вопросы. Гипотезы. Ответы : Наука XXI века : коллективн. монография. Кн. 4. – Краснодар, 2013. – С. 74–91.
11. Глухенькая Н. М., Дубровская Е. А. Подходы и методы для исследования систем управления персоналом // Научное мнение. – 2013. – № 2. – С. 104–109.
12. Глухенькая Н. М. Классификация методов исследования систем управления // Актуальные проблемы управления персоналом в условиях социально-экономической модернизации страны : мат-лы Всерос. науч.-практ. конф. – Екатеринбург : Издательство УрФУ, 2012. – С. 39–41.
13. Глухенькая Н. М. Классификация методов исследования систем управления персоналом на примере дипломных работ // Научное мнение. – 2013. – № 8. – С. 216–219.

14. Глущенко В. В., Глущенко И. И. Исследование систем управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования. – Моск. обл. : ООО НПЦ «Крылья», 2000. – 416 с.
15. Демидова А. В. Исследование систем управления : пособ. для подготовки к экзаменам. – М. : Приор, 2006. – 96 с.
16. Джеральд Коул. Управление персоналом в современных организациях / Джеральд Коул. – М. : Вершина, 2004. – 352 с.
17. Егоршин А. П. Управление персоналом : учеб. пособ. – Нижний Новгород : НИМБ, 1999. – 622 с.
18. Егоршин А. П. Основы управления персоналом : учеб. пособ. для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА – М, 2008. – 352 с.
19. Загвязинский В. И., Атаханов Р. Методология и методы психолого-педагогического исследования : учеб. пособ. для студ. высш. пед. учеб. заведений. – М. : Издательский центр «Академия», 2005. – 208 с.
20. Искусство подбора персонала. Как правильно оценить человека за час / авт.-сост. Л. Орлова. – Минск : Харвест, 2008. – 192 с.
21. К. Камерон, Р. Куинн. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ.; под ред. Андреевой И. В. – СПб : Питер, 2001. – 320 с.
22. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. – М. : Прогресс, 1989.
23. Кафидов В. В. Исследование систем управления : учеб. пособ. для вузов. – М. : Академический проект, 2003. – 167 с.
24. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учебник. – М. : ИНФРА-М, 2005.
25. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестации : учеб. пособ. – М. : Экзамен, 2004.
26. Кибанов А. Я., Коновалова В. Г., Ушакова М. В. Служба управления персоналом : учеб. пособ. – М. : КНОРУС, 2010. – 410 с.
27. Коджаспирова Г. М. Педагогика : учебник. – М. : Гардарики, 2009. – 528 с.

28. Коробко В. И. Теория управления : учеб. пособ. для студ. вуза. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 383 с.
29. Корпоративное обучение персонала организации : монография / Н. И. Шаталова, Г. Б. Кораблева, В. И. Столяров и др.; под ред. Н. И. Шаталовой. – Екатеринбург : УрГУПС, 2011. – 280 с.
30. Кривошеева Н. А. Документационное обеспечение управления : терминолог. словарь. – Оренбург : ГОУ ОГУ, 2005. – 19 с.
31. Крылатков П. П. Системный анализ в управлении : конспект лекций. – Екатеринбург, 2000. – 87 с.
32. Кузнецов И. Н. Делопроизводство : учеб.-справочн. пособ. – М. : Изд. дом Дашков и К, 2010.
33. Кузнецова Т. В. Делопроизводство (документационное обеспечение управления). – М. : Интел-Синтез, 2010. – 328 с.
34. Магура И. И., Курбатова М. Б. Организация обучения персонала. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел - Синтез», 2002. – 192 с.
35. Магура И. И., Курбатова М. Б. Современные персонал-технологии. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел – Синтез», 2001. – 367 с.
36. Макашева З. М. Исследование систем управления : учеб. пособ. – М. : КНОРУС, 2009. – 175 с.
37. Малин А. С., Мухин В. И. Исследование систем управления : учебник для вузов. – М., 2002. – 397 с.
38. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 3-е изд. / пер с англ.; под ред. Медведь О. И. – М. : Вильямс, 2008. – 672 с.
39. Мильнер Б. З. Теория организации. – М. : ИНФРА-М, 2000.
40. Мишин В. М. Исследование систем управления : учебник для вузов. – М. : ЮНИТИ, 2007. – 527 с.
41. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для бакалавров. 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2011. – 561 с.
42. Мотышина М. С. Исследование систем управления : учеб. пособ. – СПб., 2006. – 220 с.
43. Мотышина М. С. Исследование систем управления. Практикум по учебной дисциплине «Исследование систем управления и основы системного анализа» : учеб. пособ. СПб. : СПбГУЭФ, 2003.

44. Музыченко В. В. Управление персоналом : учебник. – М., 2006. – 528 с.
45. Мухин В. И. Исследование систем управления : учебник для вузов. – М. : Экзамен, 2003. – 384 с.
46. Мыльник В. В., Титаренко В. П., Волочиенко В. А. Исследование систем управления : учеб. пособ. для вузов. – М. : Академический проект, 2004. – 352 с.
47. Ньюстром Дж., Дэвис Кэйт. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте / пер. с англ. Е. Бугаевой, В. Вольского; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб и др. : Питер, 2000.
48. Основы управления персоналом: учебник для ВУЗов / под ред. Б. М. Генкина. – М. : Высшая школа, 1996. – 383 с.
49. Одегов Ю. Г. Управление персоналом. – М. : Академия, 2000.
50. Педагогика: педагогические теории, системы, технологии : учебник / С. А. Смирнов, И. Б. Котова, Е. Н. Шиянов и др.; под ред С. А. Смирнова. 4-е изд. испр. – М. : Изд. центр «Академия», 2003. – 512 с.
51. Пономарева Н. Г. Современные требования к кадровой службе (отделу). – М. : Омега-Л, 2006.
52. Причина О. С. Корпоративная культура: управление инновационным потенциалом экономических систем : автореф. ... д-ра экон. наук. – Ставрополь, 2002.
53. Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособ. для студ. высш. учеб. заведений. – М. : Издательский центр «Академия», 2008. – 368 с.
54. Психодиагностика персонала. Энциклопедия психодиагностики / ред.-сост. Д. Я. Райгородский. – Самара : Издательский дом «Бахрах – М», 2010. – 790 с.
55. Психология управления : хрестоматия / ред.-сост. Д. Я. Райгородский. – Самара : Издательский дом «Бахрах – М», 2006. – 797 с.
56. Реан А. А., Коломенский Я. Л. Социально-педагогическая психология. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с.
57. Руднев Е. А. Организационная культура и сайт: как реализовать образовательный заказ на основе конкурентных преимуществ // Народное образование. – 2010. – № 1. – С. 116–122.

58. Социальная психология: учебник для студ. вуза / под ред. А. М. Столяренко. – 2-е изд. доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 511 с.
59. Спивак В. А. Управление персоналом: учеб. пособ. – М. : ЭКСМО, 2009. – 335 с.
60. Стеклова О. Е. Организационная культура : учеб. пособ. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 127 с.
61. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : учебник / Маслов В. И. – М. : Финпресс, 2004. – 288 с.
62. Управление персоналом : учебник / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
63. Управление персоналом на производстве : учеб. пособ. для вузов / под ред. Н. И. Шаталовой, Н. М. Бурносова. – М. : ЮНИТИ, 2003. – 381с.
64. Управление персоналом организации : учебник для вузов / под ред. Б. М. Генкина. – М. : Высшая школа, 1996. – 383 с.
65. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. – М. : ИНФРА-М, 1999.
66. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
67. Федотова Л. П. Управление профессиональным обучением персонала : учеб. пособ. – Екатеринбург : УГТУ-УПИ, 2005. – 75 с.
68. Шалагинова Л. В. Психология лидерства. – СПб. : Речь, 2007. – 458 с.
69. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство / пер. с англ. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с. (Теория и практика менеджмента).
70. Шипилова М. В. Основы психологии : учеб. издание. – М. : ЭКСМО, 2008. – 38 с.
71. ЭЛИОС.URL: dist.ustu.ru
72. URL: <http://www.hrg.ru/materials.asp?id=4&lng> (стратегия рекрумента в России)
73. URL: <http://www.avantapersonnel.ru>

74. URL: **Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.**
(Григорьева И. Текучесть кадров)
75. URL: <http://www.corpculture.ru>
76. URL: <http://www.copsyco.ru>
77. URL: <http://www.job.ws/articles/tekuchest.html>
78. URL: <http://www.kadrovik.ru> (Каверина Ю.)
79. URL: <http://www.nejo.ru/model-f-fidlera.html>
80. URL: <http://tolkslovar.ru/p97.html>
81. URL: <http://www.alleng.ru/d/manag/man035.htm>
82. URL: <http://www.knigo-poisk.ru/persons/43907/> (Тутгарц Р.Д)
83. URL: http://www.koob.ru/shepelmz_vm/psy_masters
84. URL: <http://www.hrblog.ru/> (Козлова Е., Репьева Е.)
85. URL: <http://www.gogolevka.ru/spravka> (Пашкус В. Ю., Пашкус Н. А., Савельева З. А.)
86. URL: <http://www.twirpx.com/file/383385/> (Самоукина Н. В.)
87. Sheehan M., Thomas N. Garavan, R. Carbery. Innovation and human resource development (HRD) // European Journal of Training and Development. – 2014. – 1 Jan.

Н. М. Глухенькая

**ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

МОНОГРАФИЯ

Редактор Л. И. Дорошина

Корректор Ж. В. Кузнецова

Оригинал-макет М. М. Зарифов

Подписано в печать 30.07.2014. Формат 60x84/16.

Бумага писчая белая. Усл. п. л. 6,0.

Тираж 100 экз.

Vědecko vydavatelské centrum «Sociosféra-CZ», s.r.o.:
U dálnice 815/6, 155 00, Praha 5 – Stodůlky, Česká republika.
Tel. +420608343967,
web site: <http://sociosfera.com>,
e-mail: sociosfera@seznam.cz